

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***La importancia de la motivación para el desempeño de los empleados de una empresa de servicios***

**Autor: Diana Duarte Sanromán**

**Tesina presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de Empresas [Sic]**

**Nombre del asesor:  
Gema Patricia Pérez Sahagún**

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.





M.R.

# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTABILIDAD  
Y ADMINISTRACIÓN

*"La importancia de la motivación para  
el desempeño de los empleados de una  
Empresa de Servicios"*

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA :

*Diana Duarte Sanromán*

ASESOR:

*C.A.E. Gema Patricia Pérez Sahagún*



2006  
D ZAVALA

T888

C000203

CLAVE: 16PSU009E

MORELIA, MICH., JULIO DEL 2006.

## DEDICATORIA

*Esta tesis ha significado para mí, todo mi trabajo y empeño, mi esfuerzo y dedicación para obtener un título, que no es más que el punto final de mi carrera de licenciatura; el broche de oro de esos cinco años de estudio, culminados con esta recopilación y manifestación de información, que para mí es de suma importancia y valor.*

*Es por esto que es para mí un orgullo y por ello, la dedico en especial a mis padres, por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida, pues son para mí lo más bello e importante que me rodea; gracias mamá y papá por sus sonrisas sus elogios, sus regaños que tanto me han ayudado a seguir adelante, su apoyo incondicional en cada paso de mi vida y por todo su amor en cada minuto de mi vida.*

*A mis hermanos Jorge y Andrés, porque son el otro pilar de mi vida, ya que también han sido mi inspiración para lograr mis objetivos y luchar cada día.*

*A mi abuela, gracias por tu apoyo y por estar siempre cerca de mí.*

*A mi asesora Paty, por tu paciencia, comprensión, apoyo y todo lo que implicó asesorarme para terminar esta tesis.*

*A cada uno de mi familia, a Mauricio y a cada uno de mis amigos...*

*Gracias... todos ustedes han sido mi motivación principal.*

---

## INDICE

	Página
<b>Introducción</b>	I
<b>Capítulo 1. Motivación.</b>	
1. La Motivación humana.	2
1.1 Diferencia entre motivación y satisfacción.	3
2. El ciclo motivacional.	3
2.1 Motivación y frustración.	5
2.1.1 Mecanismos de defensa.	6
2.1.2 Mecanismos de evasión.	7
3. Teorías de la Motivación.	9
3.1 Teorías homeostáticas.	10
3.1.1 Teoría de la reducción del impulso.	10
3.1.2 Teoría psicoanalítica de la motivación.	11
a) Teorías del incentivo.	11
1. Teoría de David McClelland.	12
2. Teoría de las expectativas.	13
3.1.3 Teorías humanistas	14
3.1.4 Teoría de los dos factores Herzberg	16
3.1.5 Vroom: Modelo situacional.	18
3.2 Teoría ERC de Clayton Aldefer.	19
3.2.3 Teoría de la fijación de metas.	20
3.3 Teoría de la equidad.	20
3.4 Douglas Mc Gregor: Teoría X y Y.	21
3.5 El modelo integrador de la motivación.	22
4 La motivación en la empresa	22
<b>Capítulo 2. Desempeño.</b>	
1. Definición de la evaluación de desempeño.	26
2. Objetivos de la evaluación de desempeño.	27
2.1 Razones por las que puede fracasar un programa de evaluación del desempeño.	29
3. Usos de la evaluación del desempeño.	30
4. Puntos importantes para desarrollar un programa de evaluación del desempeño eficaz.	33
5. Responsabilidad por la evaluación del desempeño.	34
5.1 Capacitación de evaluadores.	38
6. Métodos de evaluación del desempeño.	39

6.1	Métodos de características.	40
	a) Escalas gráficas de calificación.	41
	b) Método de escalas mixtas.	41
	c) Formas narrativas.	42
6.2	Métodos de comportamiento.	45
	a) Método del incidente crítico.	45
	b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS).	46
	c) Escalas de observación de comportamiento (BOS).	47
6.3	Métodos de resultados.	48
	a) Mediciones de productividad.	48
	b) Administración por objetivos.	49
6.4	Otros métodos.	51
	a) Método de verificación de campo.	51
	b) Autoevaluaciones.	51
	c) Evaluaciones psicológicas.	51
	d) Métodos de los centros de evaluación.	52
7	La evaluación del desempeño en la actualidad.	52
8	La entrevista de evaluación del desempeño.	56

### Capítulo 3. Servicios

1.	¿Qué es un servicio?	61
	1.1 Servicios esenciales y suplementarios.	65
2.	Tipos de servicios.	65
3.	Evaluación del desempeño del servicio por parte de los clientes.	67
	3.1 Características de búsqueda.	67
	3.2 Características de experiencia.	67
	3.3 Características de credibilidad.	67
4.	Relación calidad - satisfacción.	68
5.	La importancia de los recursos humanos en los servicios.	69
	5.1 Ciclos de falla, mediocridad y éxito.	69
	5.1.1 Ciclo de falla.	69
	5.1.2 El ciclo de mediocridad.	70
	5.1.3 Ciclo de éxito.	71
	5.2 La satisfacción ligada a la administración de personal.	71
	5.3 Empowerment.	73
6.	Mejorar la calidad y productividad por medio del incremento del valor de los servicios.	74
	6.1 Definición y medición de calidad.	75

6.2 Diferencia entre satisfacción y calidad.	75
6.3 Medición de la satisfacción.	76
6.4 Definición y medición de la productividad.	76
6.5 Deficiencias en el diseño y entrega del servicio.	77
6.6 Sistemas de calidad en el servicio.	78
6.7 Prevenir y solucionar los problemas	80
6.7.1 Medidas de control de calidad en el servicio.	80
6.7.2 El impacto de la calidad y el valor, por medio de la mejora de la productividad.	81

#### **Capítulo 4. Empleados**

1. Actitudes.	83
1.1 Satisfacción laboral.	83
1.2 Involucramiento laboral.	85
1.3 Compromiso organizacional.	86
2. Efectos de las actitudes de los empleados.	86
2.1 Desempeño de los empleados.	86
2.2 Rotación.	87
2.3 Ausentismo e impuntualidad.	88
2.4 Robo.	88
2.5 Violencia.	89
2.6 Otros efectos.	89
3. Estudio de la satisfacción laboral.	89
4. Prestaciones y servicios al personal	90
4.1 Pólizas de seguros.	91
a) Seguros en el campo de la salud.	91
b) Pólizas médicas.	92
c) Pólizas de servicios dentales.	92
d) Pólizas de servicios oftalmológicos.	92
e) Pólizas de vida	92
f) Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.	92 93
g) Pólizas de garantía de ingresos.	93
4.2 Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.	93
a) Días feriados y vacaciones.	94
b) Ausencias con o sin goce de sueldo.	94
c) Días de enfermedad.	94
d) Actividades deportivas.	94
4.3 Prestaciones relacionadas con el horario.	95

6.2 Diferencia entre satisfacción y calidad.	75
6.3 Medición de la satisfacción.	76
6.4 Definición y medición de la productividad.	76
6.5 Deficiencias en el diseño y entrega del servicio.	77
6.6 Sistemas de calidad en el servicio.	78
6.7 Prevenir y solucionar los problemas	80
6.7.1 Medidas de control de calidad en el servicio.	80
6.7.2 El impacto de la calidad y el valor, por medio de la mejora de la productividad.	81

#### **Capítulo 4. Empleados**

1. Actitudes.	83
1.1 Satisfacción laboral.	83
1.2 Involucramiento laboral.	85
1.3 Compromiso organizacional.	86
2. Efectos de las actitudes de los empleados.	86
2.1 Desempeño de los empleados.	86
2.2 Rotación.	87
2.3 Ausentismo e impuntualidad.	88
2.4 Robo.	88
2.5 Violencia.	89
2.6 Otros efectos.	89
3. Estudio de la satisfacción laboral.	89
4. Prestaciones y servicios al personal	90
4.1 Pólizas de seguros.	91
a) Seguros en el campo de la salud.	91
b) Pólizas médicas.	92
c) Pólizas de servicios dentales.	92
d) Pólizas de servicios oftalmológicos.	92
e) Pólizas de vida	92
f) Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.	92 93
g) Pólizas de garantía de ingresos.	93
4.2 Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.	93
a) Días feriados y vacaciones.	94
b) Ausencias con o sin goce de sueldo.	94
c) Días de enfermedad.	94
d) Actividades deportivas.	94
4.3 Prestaciones relacionadas con el horario.	95

a) Flexibilidad de horarios.	95
b) Flexitime	95
4.4 Servicios a los empleados.	95
5. Derechos y obligaciones de los trabajadores.	95
6. Relaciones laborales.	101
6.1 Políticas de relaciones laborales.	102
a) Política paternalista.	102
b) Política autocrática.	102
c) Política de reciprocidad.	102
<b>Conclusiones</b>	VII
<b>Bibliografía.</b>	VIII



## INTRODUCCIÓN.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, se entiende la motivación como un impulso que lleva a la elección y realización de una acción entre otras que se pueden presentar en cierta circunstancia. Cuando una persona se siente motivada, se identifica con el fin.

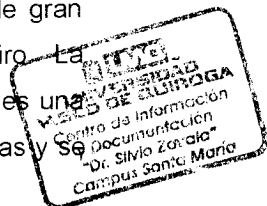
La motivación es de suma importancia en la vida de cada persona, es decir, los factores que mueven a realizar cierta acción, se presentan constantemente en la vida, por otro lado, se puede no estar motivado a realizar fines, y esto es lo que provoca que se descienda en el aprendizaje o que no se busque alcanzar nuevas metas.

Dentro de una empresa es muy importante que los empleados se encuentren motivados, ya que de esto dependen las ganas de trabajar, y es reflejado en la productividad de cada uno, y con mayor razón, en las empresas de servicios, donde lo que se vende no es un producto tangible, al contrario, se vende un producto intangible y depende del servicio que se le ofrezca al cliente para de esta manera, medir la satisfacción del mismo.

Hoy en día existen con innumerables casos donde se puede observar la falta de motivación de los empleados, muchos de ellos, ejecutan su labor, porque así debe ser, porque necesitan el empleo o porque creen que así se trabaja; pocos de ellos se sienten realmente identificados con la empresa para la cual laboran, y otros no se dan cuenta del valor que tiene su servicio para la conservación de los clientes. Pocas empresas se preocupan realmente por incentivar a sus empleados y muchas veces no se basan en buscar las necesidades de los propios empleados para así mismo realizar un plan de motivación, es decir, reparten los incentivos igual para todos.

La búsqueda de la motivación dentro de las empresas para los empleados es de gran importancia para mejorar la calidad del servicio que se otorga en las empresas de este giro. La motivación de los empleados como factor de productividad en las empresas de servicios, es una aportación a este tipo de empresas para que valoren al factor humano que labora con ellas y mejore la calidad del servicio otorgado.

Día a día se evalúa el desempeño de las personas y cosas que están a nuestro alrededor. Cuando se emplea a una persona, su trabajo tiende a ser evaluado. Dentro de las empresas se puede observar que se tiene una buena productividad de los empleados según el criterio de los clientes obtenido por los resultados obtenidos al probar cierto servicio, sin embargo, es posible que no se tengan buenos incentivos para trabajar unidos a fin de mejorar, es por esto, que la



evaluación del desempeño por equipos ayuda a la empresa a reconocer las diferencias del desempeño individual de cada empleado, logrando así una mejor motivación individual del empleado ya que de esta manera, se le estará reconociendo los avances logrados en la realización de su labor.

Los empleados juegan un papel muy importante dentro de la empresa, es por esto que es necesario que reciban la motivación adecuada para que su desempeño sea más fructífero dentro de una empresa de servicios.

# 1. LA MOTIVACIÓN HUMANA.

## CAPITULO UNO:

# LA MOTIVACIÓN

Para comprender el comportamiento de las personas, es necesario tener un mínimo conocimiento de lo que es la motivación. Es difícil dar un significado exacto, pero así se puede utilizar en diversos sentidos, debemos partir por comprender el significado de esta palabra por partes.

La palabra motivación proviene del vocablo latino "movere", que significa mover o moverse. Es lo que nos impulsa a actuar de determinada manera, o tal vez induce la propensión a un comportamiento específico.

Motivadores. Son las cosas que nos impulsan a lograr su propio desarrollo. Las motivaciones son reflejos de deseos o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer las necesidades de las personas.

Frederick Herzberg afirma que "Tiene un efecto importante para mi bienestar". Jones la ha descrito como "energía que se pone en marcha para satisfacer las necesidades". Kelly afirma que "Tiene un efecto en la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Stephen Robbins publica la siguiente definición: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Un impulso a actuar, puede ser relacionado con el estímulo externo "convencido" o puede ser producido internamente por los procesos mentales de una persona.



## 1. LA MOTIVACIÓN HUMANA.

Para comprender el comportamiento de las personas, es necesario tener un mínimo conocimiento de lo que es la motivación. Pero, ¿qué es la motivación? Es difícil dar un significado exacto, pues este se puede utilizar en diversos sentidos, debemos partir por comprender el significado de esta palabra por partes:

La palabra motivación proviene del vocablo latino "*movere*", que significa mover.

**Motivo:** Es lo que nos impulsa a actuar de determinada manera, o tal vez inicia la propensión hacia un comportamiento específico.

**Motivadores:** Son las cosas que inducen a una persona a lograr su propio desempeño. Las motivaciones son reflejos de deseos, y los motivadores son las recompensas o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer. También se puede decir que son medios conciliadores de necesidades contrapuestas y ayudan a destacar una necesidad para darle prioridad a otra.

Algunas definiciones de autores son:

- ☆ **Frederick Herzberg** dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".
- ☆ **Jones** la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".
- ☆ **Dessler** lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- ☆ **Kelly** afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- ☆ **Stephen Robbins** publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".<sup>1</sup>

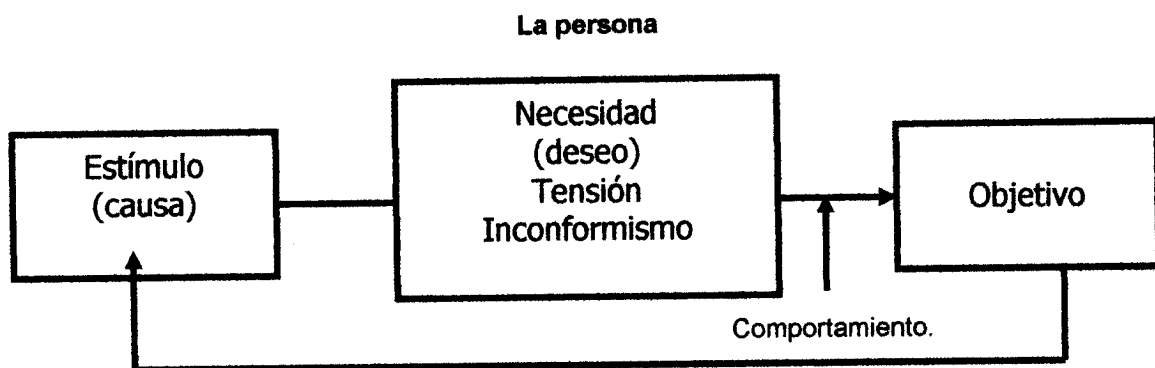
Un impulso a actuar, puede ser ocasionado por un estímulo externo (ambiente) o puede ser propiciado interiormente por los procesos mentales de una persona.

<sup>1</sup> <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad2/concepto.htm>

"La motivación se explica en función de conceptos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima"<sup>2</sup>

Cada persona es diferente, es por esto que las necesidades cambian de persona en persona, por lo tanto, el comportamiento producido es diferente, como también lo son los patrones sociales y la capacidad de alcanzar objetivos y todo esto cambia con el tiempo, pero aunque los patrones de comportamiento varíen, hay un proceso que los origina y este es el mismo en todas las personas; existen tres premisas que exponen el comportamiento humano.

- a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un *impulso*, *un deseo*, *una necesidad*, *una tendencia*, expresiones que sirven para indicar los *motivos* del comportamiento.<sup>3</sup>



**Modelo básico de motivación.**

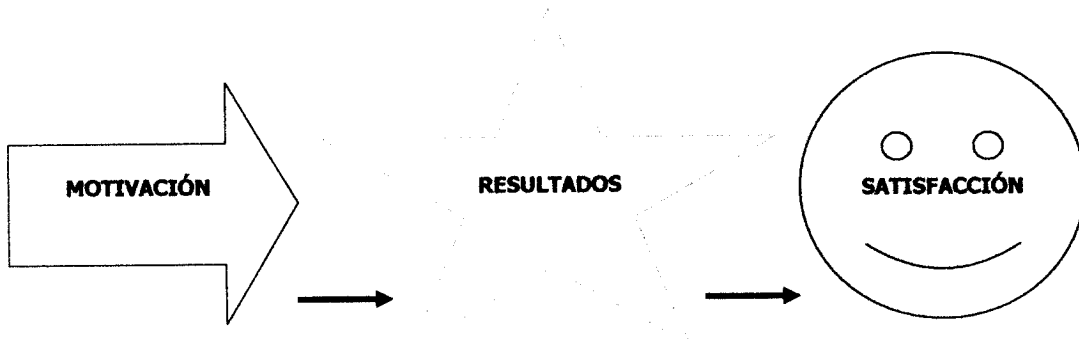
El resultado de este modelo de motivación, puede variar de persona en persona, ya que depende de cómo ésta perciba el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia 1999. pp.68

<sup>3</sup> IDEM. Pp. 69

## 1.1 Diferencia entre motivación y satisfacción.

Como ya se dijo anteriormente, la motivación es el impulso por satisfacer un deseo o una necesidad, en cambio la satisfacción es el gusto experimentado al cumplirse este deseo; es decir, la motivación, es el impulso y la satisfacción es el resultado de dicho impulso.



Se puede dar el caso de que una persona este satisfecha con su trabajo, pero poco motivada, o viceversa, es por esta razón que muchas personas prefieren buscar nuevas alternativas de empleo en donde puedan sentirse satisfechos y motivados.

## 2. EL CICLO MOTIVACIONAL.

Podemos enfocar a la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, y de ahí, proviene un ciclo motivacional, que comienza con el surgimiento de necesidades y es una fuerza dinámica y constante que causa comportamiento. Este ciclo, comprende las siguientes etapas:

1. Homeostasis: Cuando el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estímulo: Es el generador de la necesidad.
3. Necesidad: Cuando está insatisfecha, provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión: Produce un impulso y de ahí proviene un comportamiento o una acción.
5. Comportamiento: Cuando se activa, comienza a perseguir su finalidad, la cual será, satisfacer la necesidad.
6. Satisfacción: Si se satisface la necesidad, se regresa al estado de homeostasis (equilibrio), hasta que se vuelva a presentar otro estímulo por satisfacer. La satisfacción es una liberación de tensión que nos llevará a nuestro estado de equilibrio anterior.



Cuando este ciclo se renueva con el aprendizaje y la repetición, provoca que el comportamiento se haga gradualmente más eficaz para la satisfacción de necesidades.

Por ejemplo, se tiene una empresa de servicios destinada a la compra-venta de artículos deportivos, los empleados de nivel operativo, son vendedores. Se tiene como necesidad elevar las ventas a lo cual, previo consenso, se les promete un día de descanso adicional pagado, al vendedor que llegue a su meta.

Dada la situación, tenemos a los vendedores en estado de homeostasis, realizando sus ventas normales; el gerente de la tienda se da cuenta que existe la necesidad de motivarlos a que ofrezcan mejor servicio a los clientes y a su vez, se incrementen las ventas, por lo tanto les propone una meta quincenal alcanzable, y les propone que de conseguirla, obtendrán un día de descanso extra, como premio, de esta manera se verán beneficiados tanto empresa como empleado al conseguir cada uno su propósito. Dicho ejemplo se especifica en el siguiente cuadro:



## 2.1 Motivación y Frustración.

Existen ocasiones en las que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, la satisfacción deseada, no se llega a lograr por barreras u obstáculos que impiden la liberación, presentándose así un conjunto de sentimientos y síntomas denominados **frustración**.

El estado de frustración en una persona lo afecta tanto a él mismo, como a su entorno; la persona frustrada puede reaccionar de diferentes maneras:

1. **Conducta constructiva:** Cuando la persona asume su realidad y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, ya que aprende del fracaso y lo reconoce como resultado de una acción incorrecta o de una variable fuera del control propio. Esta conducta es una reacción positiva, apropiada y realista ante situaciones frustrantes.

"...tomamos la situación como es en realidad y no permitimos que los hechos se distorsionen para adaptarse a nuestros propios sentimientos de autoprotección o para consecuentar nuestra autodefensa. Por lo tanto la respuesta saludable es enfrentarse a los hechos, incluyendo cualquier sentimiento



involucrado, tal y como son, y utilizar nuestro juicio más capaz y menos emocional para seleccionar y ejecutar una respuesta".<sup>4</sup>

- 2. Conducta defensiva:** La persona defiende su ego contra los fracasos que puedan hacerlo perder su autoestima. En esta conducta, la persona reacciona de manera inconsciente, utilizando un mecanismo de defensa en contra de la frustración. Es una manera de no sentirse mal con uno mismo, debe ser transitoria y es inofensiva cuando se emplea temporalmente para tener un ajuste psicológico, para luego concienciar la situación y asumir una conducta de aprendizaje de la experiencia. Por el contrario, cuando la persona no supera la situación, puede arriesgar su salud mental ya que si este mecanismo de defensa es utilizado varias veces, puede generar problemas psicológicos graves.

Algunas personas temen sufrir frustraciones y adoptan conductas que se reflejan en estados de evasión, lo cual, les traerá como consecuencia, el impedimento para llevar una vida normal y la privación de nuevas experiencias enriquecedoras.

Dentro de una empresa, es común que se observen casos de frustración de necesidades, por lo tanto, es necesario comprender las diversas reacciones para entender el comportamiento frustrado propio y de los demás. Por ejemplo, en el ejemplo anterior, se citó una necesidad estimulada por un premio fijado en una meta alcanzable, para motivar a los empleados. Si la meta no hubiese sido alcanzable y ningún empleado pudiera lograrla o no se hubiera cumplido con lo prometido, el empleado en vez de obtener una satisfacción por lo logrado, entraría en frustración, ya que el puso su empeño por lograr el premio prometido y sus esfuerzos no fueron recompensados, y esto, a la larga, comenzaría por traer problemas a la empresa, ya que el gerente perdería credibilidad por parte de sus empleados y no se podría realizar una buena planeación para motivar las necesidades.

A continuación se muestran los **mecanismos de ajuste** que nos explican la causa de algunas conductas defensivas típicas:

### 2.1.1. Mecanismos de defensa

- a) **Racionalización:** Formula excusas ante una falla atribuyendo la razón del fracaso a otras personas o situaciones ajenas al propio sujeto.
- b) **Sublimación:** Sublima sus necesidades insatisfechas transformando sus impulsos en una acción gratificadora y socialmente positiva.
- c) **Supercompensación:** Substituye con una meta alcanzable, aquellas inalcanzables; suplantando lo difícil o imposible de lograr por algo más fácil de obtener, pero menos satisfactorio.

---

<sup>4</sup> <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad2/concepto.htm>

- d) **Negación:** Niega haber deseado aquello que no pudo alcanzar.
- e) **Proyección:** Atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.
- f) **Desplazamiento:** Se arremete a aquello o aquellos más débiles o que están más a la mano, cuando no se puede descargar la frustración contra aquellos a quienes culpamos de nuestros fracasos.
- g) **Identificación:** Se hacen propios los éxitos de otros, a quienes convertimos en nuestros ídolos y en el objeto de nuestra admiración desmedida, sin hacer nada por alcanzar éxitos propios.

### 2.2.2 Mecanismos de evasión:

- a) **Aislamiento:** Ceder, alejarse física o psicológicamente de aquello que nos resulta desagradable o que tememos nos pueda causar una frustración, evitando muchas experiencias gratas.
- b) **Fantasías:** Soñar despierto con lograr el éxito y alcanzar todas nuestras metas, todo lo deseado, pero sin hacer nada por lograrlo efectivamente. Algunos hablan como si realmente las cosas sucedieran, mintiendo a los demás y a sí mismos.
- c) **Regresión:** El individuo vuelve a una conducta infantil o adolescente, como resultado de alguna frustración, refugiándose en periodos anteriores de su vida donde los problemas no existían y todo era feliz y placentero.
- d) **Represión:** Cualquier pensamiento desagradable o riesgoso se pone fuera de la mente se "olvida activamente". Por lo general se reprimen manifestaciones asociadas con sentimientos de culpabilidad.

Es importante investigar las causas del motivo de la frustración y conviene liberar la presión por estos medios ya que son una válvula de seguridad para la salud mental de la persona, y después deberá enfrentar su realidad. Cuando la conducta persiste y la persona no logra lidiar con sus frustraciones, es conveniente que reciba ayuda profesional

**Otras reacciones:** Se dice que todas las frustraciones, se convierten en agresión o depresión, trayendo como consecuencia distintas conductas o reacciones típicas además de las mencionadas anteriormente. A continuación se mencionan algunas reacciones desencadenadas de la agresión o depresión:

AGRESIÓN	DEPRESIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Destrucción.</li> <li>→ No compromiso.</li> <li>→ Crítica destructiva.</li> <li>→ Actitudes y conducta de lucha de antagonismo.</li> <li>→ Disminución del afecto.</li> <li>→ Pérdida de la identificación e integración en la empresa.</li> <li>→ Concepción dicotómica (lo mío contra lo tuyo).</li> <li>→ Sabotaje.</li> <li>→ Corrupción y deshonestidad.</li> <li>→ Incumplimiento de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inactividad.</li> <li>→ Desvitalización.</li> <li>→ Desánimo.</li> <li>→ Desesperanza.</li> <li>→ Inseguridad.</li> <li>→ Niveles medios y bajos de energía laboral.</li> <li>→ Incumplimiento y distracción.</li> <li>→ Ausentismo.</li> <li>→ Mediocridad y/ o improductividad.</li> </ul>

Como ya se ha mencionado anteriormente, la necesidad no satisfecha puede originar frustración, pero también puede originar *compensación*, que se da cuando se transfiere hacia otro objeto, persona o situación. Esta situación se da cuando se ha satisfecho otra necesidad y esto logra disminuir o tranquilizar la magnitud de una necesidad que no puede satisfacerse por el momento.



L2CM-RCU-02 U02A22K0-02

**CICLO MOTIVACIONAL CON FRUSTRACIÓN O COMPENSACIÓN.**

"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".<sup>5</sup>

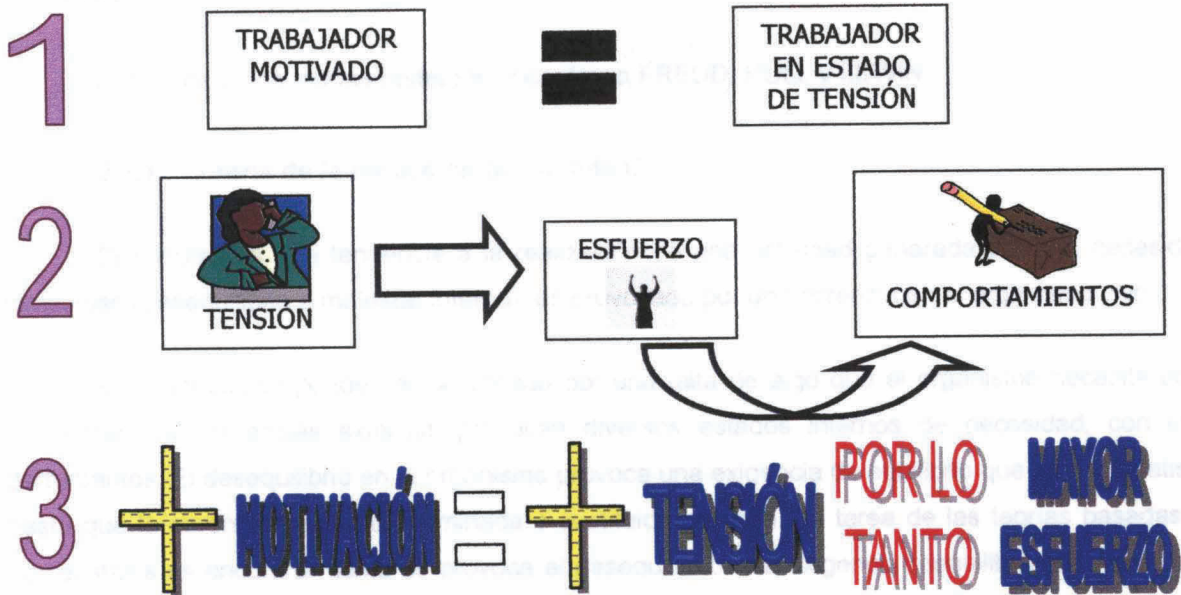
<sup>5</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia 1999. pp.71

### 3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

A medida que pasa el tiempo, en la vida de cada persona, conforme evoluciona y va alcanzando metas, sus necesidades pueden ir cambiando y producirán siempre un impulso para generar un comportamiento o un esfuerzo que les permita satisfacer dichas necesidades.

La motivación ocupa un lugar muy importante en el proceso de satisfacción de necesidades. Una necesidad es un estado interno de tensión que provoca la atracción de diversas manifestaciones. La tensión creada por la necesidad, presenta estímulos que incentivan la conducta del individuo; los estímulos crean un comportamiento de búsqueda de metas específicas que al lograrse, producen la satisfacción y la liberación de la tensión.

La teoría de las necesidades afirma que:



4 "Cuando el esfuerzo lleva la satisfacción, se reduce la tensión"

5 "Las necesidades del empleado deben ser compatibles con las metas de la organización"

### 3.1 Teorías homeostáticas.

Estas teorías explican las conductas originadas por desequilibrios fisiológicos, (hambre, sed, etc.). También explican las conductas originadas por desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o enfermedades mentales que suponen la reducción de una tensión que reequilibra al organismo.

Entendemos la homeostasis como el mecanismo orgánico y psicológico de control que mantiene el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Es un proceso que regula una serie de elementos que se deben mantener dentro de los límites determinados. Existen diversos elementos que deben estar controlados, pues su desequilibrio sería fatal para la vida, ejemplo, cantidad de urea o glucosa en la sangre, temperatura, tensión arterial, etc. De esta manera, los mecanismos homeostáticos tienen la función de regular estas funciones del organismo, poniéndolos en equilibrio por medio de una serie de recursos aptos para ello.

Dentro de estas teorías podemos encontrar a FREUD, HULL y LEWIN.

#### 3.1.1 Teoría de la reducción del impulso.

El impulso es una tendencia a la realización de una actividad generada por una necesidad; la necesidad (desequilibrio o malestar interno), es provocada por una carencia en el organismo vivo.

El desequilibrio puede ser provocado por una falta de algo que el organismo necesita para su existencia. Las carencias externas provocan diversos estados internos de necesidad, con efectos perturbantes. El desequilibrio en el organismo provoca una exigencia de equilibrio que va a ser satisfecha hasta que la carencia haya sido eliminada o sustituida por otra. La tarea de las teorías basadas en la homeóstasis es encontrar cómo se provoca el desequilibrio una exigencia de reequilibración. Para explicar esta teoría encontramos a grandes autores como: HULL y LEWIN.

**Hull** es el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación, Hull elabora su teoría. La "satisfacción" de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull.<sup>6</sup>

"Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad. Dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo,

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/lamotivacion/lamotivacion.shtml>

suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -drives- animales primarios".

### 3.1.2 Teoría psicoanalítica de la motivación.

Los motivos inconscientes y sus derivados, son la base de esta teoría; además, afirma que las tendencias primarias son el sexo y la agresión. Afirma que al desenvolverse la conducta sexual, se sigue un modelo de evolución que se enfrenta con diversas elecciones de objeto hasta lograr un afecto sexual maduro. Las interpretaciones de hoy de estas teorías suponen un modelo más amplio para los procesos del ego.

El mayor representante de estas teorías es **Freud** quien afirma que la tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo; su función es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer.

Este modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas. La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. El principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen.<sup>7</sup>

#### a. Teorías del incentivo.

El incentivo consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa, los más importantes y comunes son: el dinero, un aplauso, el reconocimiento social, la alabanza, etc. El incentivo incita a la acción, un motivo, es decir es lo que atrae a la persona. Las teorías hedonistas del incentivo parten de la verdad de que los organismos tienden en líneas generales a buscar el placer y evitar el dolor. Estas teorías también explican que algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/lamotivacion/lamotivacion.shtml>

necesidades básicas del organismo o pueden desencadenar impulsos perjudiciales como el consumo de tabaco, drogas, alcohol, etc.

Uno de los autores que más ha documentado la función motivadora de los incentivos empíricamente, es **Young**, quien comprobó el hecho de que los organismos pueden ser motivados por los deseos de placer, ya sea para reponer energías perdidas o para reducir un impulso molesto.

**Olds**, por su parte, en su estudio sobre los centros de placer y dolor del cerebro, afirma que el gran poder motivacional de las experiencias afectivas no tienen más función inmediata que el goce.

### 1. Teoría de David McClelland.

McClelland, realizó una investigación en empresas de primer mundo en base a gerentes y ejecutivos exitosos, los comparó con gerentes y ejecutivos de empresas tercermundistas utilizando técnicas proyectivas para realizar una Teoría de necesidades, enfocada principalmente a tres necesidades:

- ☆ **Logro o realización:** Es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por el éxito.
- ☆ **Poder:** Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera determinada y diferente a como se hubiesen comportado de manera natural.
- ☆ **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

McClelland, en su investigación se enfoca más a la necesidad de logro, en la cual afirma que las personas que tienen éxito, desarrollan una fuerza impulsadora de sobresalir y realizar eficazmente las tareas, logrando ser el mejor en todo lo que se hace simplemente por la satisfacción propia del logro. Los ejecutivos eficientes prefieren retos donde puedan enfrentar responsabilidades, correr riesgos calculados y fijarse metas medianas.

Los realizadores altos, se sentirán más motivados en puestos donde tengan responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación por su desempeño y riesgos moderados. Tienen éxito en actividades empresariales y manejando sus propios negocios.

La necesidad de logro no garantiza el buen desempeño de un empleado, porque puede darse el caso de que éste, solo trate de lucirse a través de relaciones personales, en vez de influir positivamente en el desempeño de sus subordinados. Tal vez un ejecutivo sea exitoso en su propio puesto, y puede ser que si se le asciende no sea tan bueno.

El éxito administrativo tiende a estar estrechamente relacionado con las necesidades de afiliación y de poder. Los mejores administradores tienen más necesidades de poder y menos de afiliación.

Mc Clelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas:<sup>8</sup>

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Por medio de la capacitación de los empleados, las empresas han tratado de estimular a los empleados su necesidad de realización, enseñándolos a pensar en términos de logros, éxitos y triunfos, para así contar con mayores realizadores para los puestos demandados. También es necesario fomentar la afiliación y el poder para seguir formando líderes por medio de la motivación.

## 2. Teoría de las expectativas.

**Tolman** llama expectativas a una serie de determinantes mentales que operan como estructuras orientadas a la acción. Afirma que el individuo anticipa los acontecimientos por los procesos del pensamiento y la esperanza de alcanzar una meta que mueve su acción, funcionando esta como un incentivo.

**Lawler III**, en sus trabajos, encontró evidencias de que el dinero puede motivar a las personas tanto en el desempeño y los comportamientos, como en el compañerismo y la dedicación a la organización. El escaso poder motivacional del dinero es debido al mal empleo que se ha hecho de este en muchas organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:<sup>9</sup>

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente, es decir, cuando el incentivo es modesto y el tiempo transcurrido en recibirlo es tardado, se da la impresión de que las ganancias de las personas son independientes al desempeño.
2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están

---

<sup>8</sup> <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad2/concepto.htm>

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia 1999.pp. 83

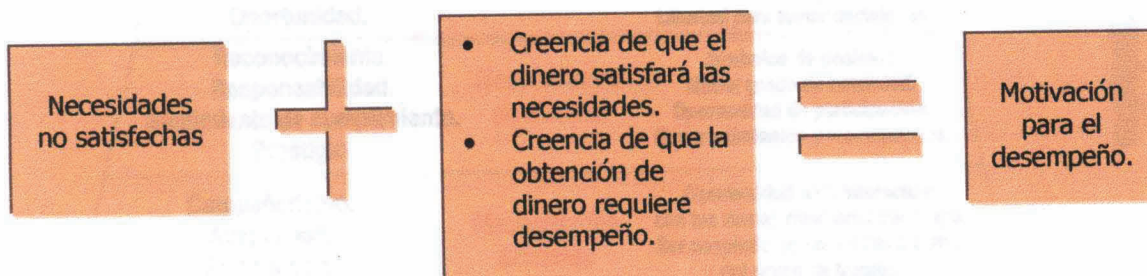


dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño.

3. La política salarial de las empresas está ligadas a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del *homo economicus*, difundido por la escuela de administración científica de Taylor, y que aquélla tanto combatió.

La teoría de Lawler III, tiene dos fundamentos sólidos:

1. El deseo de las personas por ganar dinero no sólo les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, también les brinda la oportunidad de satisfacer sus necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.
2. Cuando las personas perciben y creen que su desempeño es posible y necesario para obtener dinero, se desempeñarán notablemente.



Cuando las personas creen que hay una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un buen remunerador, de esta manera, las personas buscarán mejorar su desempeño, esperando un resultado financiero satisfactorio.

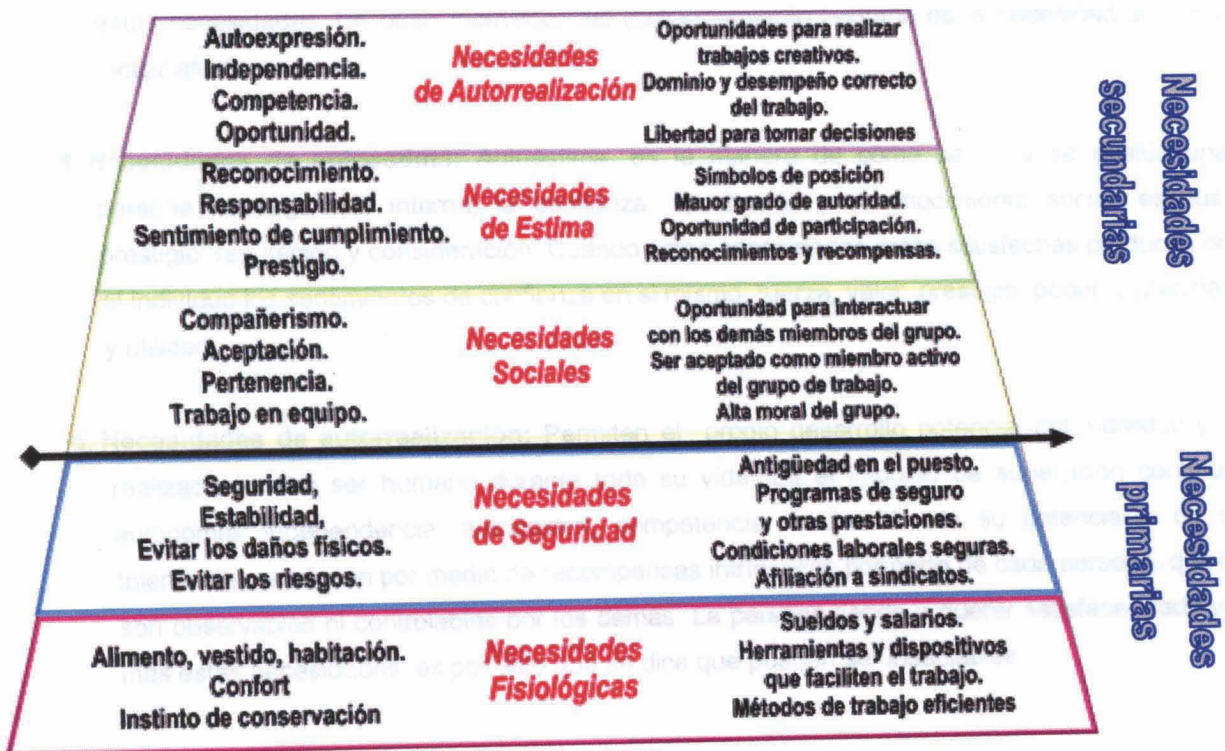
### 3.1.3 Teorías humanistas.

Son descripciones e interpretaciones de los motivos humanos vinculados, de diferentes maneras a supuestos filosóficos, fenomenológicos y existencialistas. G. W. Allport (1937 – 1961) detectó el fenómeno de la autonomía funcional de los motivos superiores en el hombre. Considera que las motivaciones adultas se desarrollan a partir de sistemas motivacionales antecedentes, pero mantienen

una independencia o autonomía funcional en ellos mismos. La ley de la autonomía funcional de los motivos, explica que una cosa es el origen histórico de los motivos y otra es, su valor actual.

Las teorías de las necesidades tienen como principio que los motivos del comportamiento humano residen en el interior del propio individuo. En su interior residen fuerzas que los motivan para actuar y comportarse.

Abraham Maslow dio a conocer su teoría de las necesidades, siendo esta una de las más importantes, y es un valioso modelo del comportamiento humano. En esta teoría se expone una pirámide, en la cual están distribuidas las necesidades humanas dependiendo de su importancia e influencia en el comportamiento humano. En la base de dicha pirámide encontramos las necesidades primarias que son las más elementales y recurrentes, y en la cima, encontramos las secundarias que son las más sofisticadas y abstractas y adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.



**1. Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades innatas, alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual; también se les conoce con el nombre de necesidades biológicas o básicas, pues para conservar la existencia del individuo, exigen la satisfacción cíclica y reiterada. En todos los

individuos son comunes, pero se presentan en diferentes grados de preferencia de satisfacción individual. La premura es su principal característica, ya que cuando alguna no puede satisfacerse la dirección del comportamiento de la persona lo domina.

- 2. Necesidades de seguridad:** La persona se protege de peligros reales o imaginativos, físicos o abstractos, la búsqueda de la protección. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, surgen las necesidades de seguridad y también están ligadas con la supervivencia del individuo. Poseen gran importancia en la vida organizacional pues de la organización y de la toma de decisiones arbitrarias, inconscientes o incoherentes depende la incertidumbre o inseguridad en el ambiente laboral de la persona.
- 3. Necesidades sociales:** La vida en sociedad del individuo; asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor. Su surgimiento se da cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad ya están satisfechas relativamente. Cuando la persona se observa reacia, antagónica u hostil con sus semejantes, se puede afirmar que estas necesidades no están suficiente, emte satisfechas. La falta de adaptación social y la soledad son consecuencias de la frustración de estas necesidades. Un buen motivador del comportamiento humano es la necesidad de dar y recibir afecto.
- 4. Necesidades de autoestima:** Autoestima, es la manera de cómo se ve y se evalúa una persona, la seguridad interna, la confianza, aprobación y reconocimiento social, estatus, prestigio, reputación y consideración. Cuando estas necesidades están satisfechas producen en el individuo los sentimientos de confianza en si mismo, fuerza, valor, prestigio, poder, capacidad y utilidad.
- 5. Necesidades de autorrealización:** Permiten el propio desarrollo potencial del individuo y la realización como ser humano durante toda su vida. Es el impulso de superación continua, autonomía, independencia, autocontrol, competencia, realización de su potencial y de su talento. Se satisfacen por medio de recompensas intrínsecas por parte de cada persona, que no son observables ni controlables por los demás. La persona tiende a querer satisfacer cada vez más estas necesidades, es por esto que se dice que pueden ser insaciables.

#### 3.1.4 Teoría de los dos factores. Herzberg.

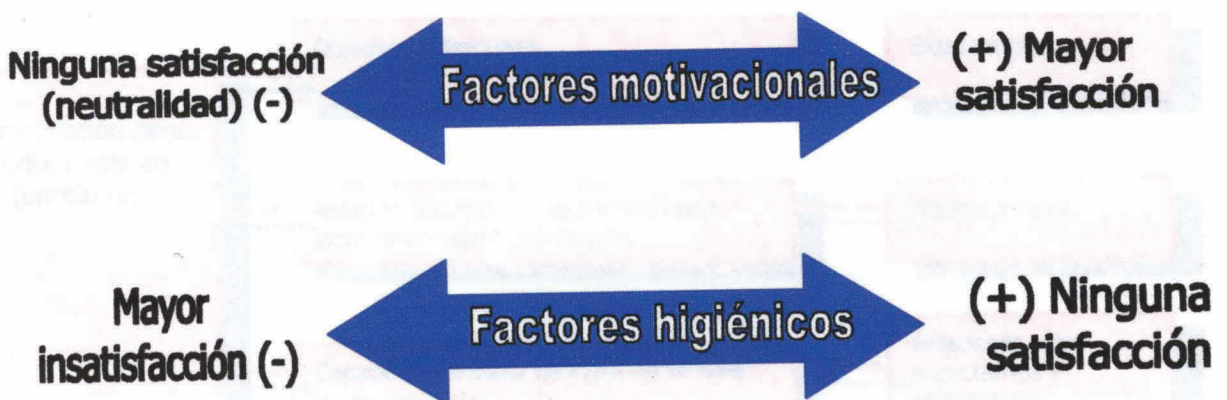
El ambiente externo (factores higiénicos) y el trabajo del individuo (factores internos) son la base de la teoría de los dos factores del psicólogo Frederick Herzberg. En su investigación de los factores de motivación de los empleados, encontró que cuando los individuos se sentían satisfechos con su trabajo, lo atribuían a ellos mismos, mencionando características intrínsecas como: logros, reconocimiento,

responsabilidad, ascensos, el trabajo mismo, crecimiento o desarrollo, etc., en cambio cuando no se sentían del todo bien en su trabajo, lo atribuían a factores externos como: políticas de la empresa, administración, supervisión, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

**1. Factores higiénicos:** Dentro del trabajo, se encuentran condiciones físicas y ambientales que rodean al individuo: salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima entre las relaciones de directivos y los empleados, reglamentos internos, oportunidades etc. Estos factores tienen una capacidad limitada de influencia en el comportamiento del empleado. La higiene representa un carácter preventivo y profiláctico, de tal manera que cuando se evitan las fuentes de insatisfacción en el ambiente o las amenazas potenciales al equilibrio, su influencia en el comportamiento no eleva la satisfacción de manera duradera y sustancial.

**2. Factores motivacionales:** Son las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, su efecto, es la satisfacción duradera y el aumento de la productividad, alcanzando niveles de excelencia. Se observan sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifestados en las actividades y tareas a realizar que constituyen desafíos y un gran significado laboral. Dentro de estos factores podemos encontrar:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad de decisión para realizar el trabajo.
- Ascensos
- Habilidades personales utilizadas plenamente.
- Formulación y evaluación de objetivos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.



- Cuando el cargo conlleva actividades desafiantes y estimulantes, hay satisfacción y se debe a los factores motivantes.
- Cuando se observa insatisfacción en el cargo debido al ambiente, o el contexto general el cargo, es debido a factores higiénicos.

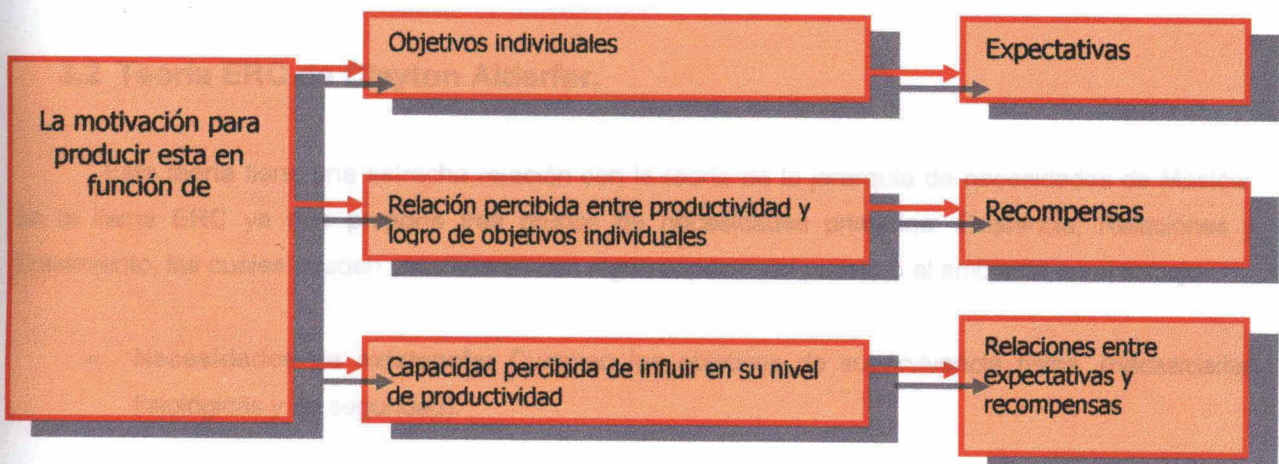
### 3.1.5 Vroom: modelo situacional.

En su teoría de la motivación, reconoce las diferencias individuales; es decir, se refiere a la motivación para producir y lo basa en tres factores:

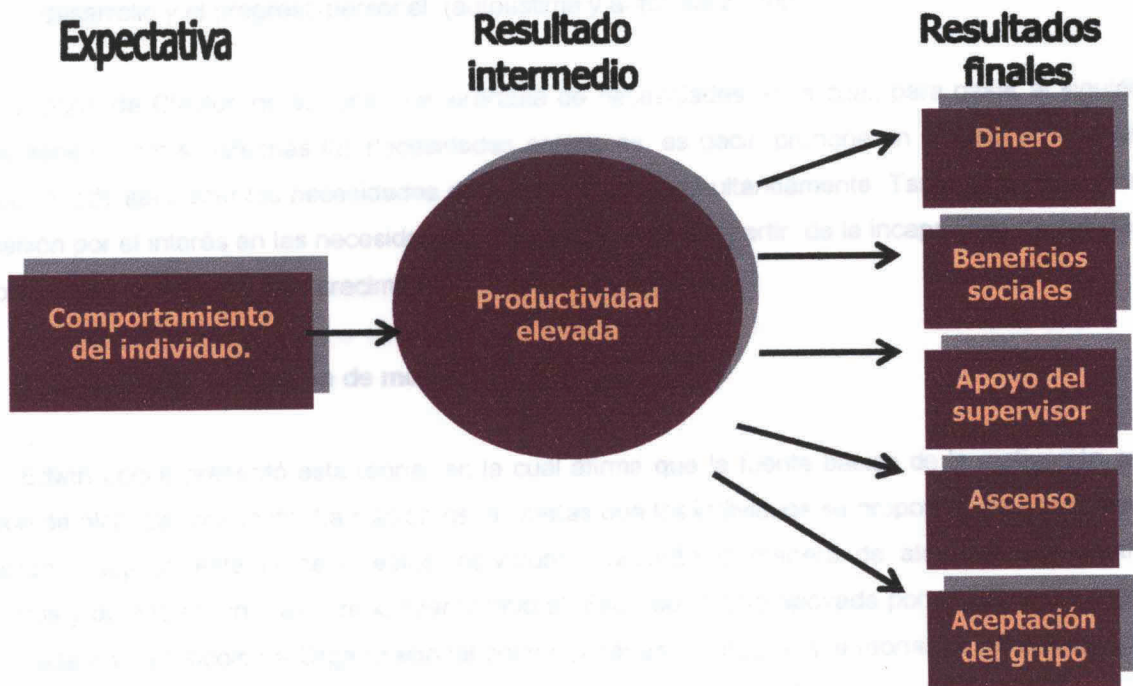
1. **Objetivos individuales:** Cómo lograr los objetivos mediante la fuerza de voluntad de cada uno.
2. **La relación que percibe el individuo entre la productividad y el logro de sus objetivos.**
3. **La capacidad de intervenir en la productividad del propio individuo.** La manera que cree poder hacerlo.

Existen tres condiciones que se dan para que una persona pueda desear el aumento de productividad:

1. **Objetivos personales del individuo:** Dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad:** las recompensas que se puedan obtener como consecuencia de la alta productividad; a veces el producir más puede traer como consecuencia, el rechazo de los demás.
3. **Percepción de su capacidad de influir en su productividad:** Si el empleado considera que su esfuerzo no incurre en la producción, no se esforzará lo suficiente.



Vroom, también propuso un modelo de expectativas de la motivación, que fue basado en objetivos intermedios y graduales, que conducirán a un objetivo final, por lo tanto, afirma que la motivación es el proceso regulador de la selección de los comportamientos.



### MODELO DE LA EXPECTATIVA POR LOGRAR RESULTADOS FINALES A TRAVÉS DE RESULTADOS INTERMEDIOS

La teoría del campo, menciona que cada individuo posee valencias, es decir sus preferencias, por resultados finales. Las valencias positivas son el deseo de lograr los resultados finales; las valencias negativas son los deseos de impedir los resultados finales. Las valencias de los resultados intermedios están en función de la relación distinguida con los resultados finales.

### 3.2 Teoría ERC de Clayton Alderfer.

Esta teoría tiene una estrecha relación con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Se le llama ERC ya que propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento, las cuales pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o el ambiente en el trabajo.

- **Necesidades de existencia:** Cumplen los objetivos de supervivencia física. (necesidades fisiológicas y de seguridad).

- **Necesidades de Relaciones:** Interacciones sociales y satisfacción por medio del apoyo emocional, respeto, reconocimiento y sentido de pertenencia a un grupo. (necesidades sociales y componente externo de la estima).
- **Necesidades de Crecimiento:** Se centran en el YO; son el deseo, la oportunidad de desarrollo y el progreso personal. (autoestima y autorrealización).

La teoría de Clayton no supone una jerarquía de necesidades en la cual, para pasar al siguiente nivel se deben tener satisfechas las necesidades anteriores, es decir, propone un modelo en el cual el individuo, puede satisfacer las necesidades de los tres grupos simultáneamente. También sugiere que la provocación por el interés en las necesidades de existencia viene a partir de la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o de crecimiento.

### 3.2.1 Teoría de fijación de metas.

Edwin Locke presentó esta teoría, en la cual afirma que la fuente básica de la motivación es la intención de alcanzar una meta. La fijación de las metas que los individuos se proponen, es una forma de motivación, pues de esta manera, estos individuos, buscarán la manera de alcanzar sus objetivos propuestos y obtendrán un mayor rendimiento laboral. Esta teoría está apoyada por estudios empíricos y es aprobada por la Psicología Organizacional contemporánea; se opone a la teoría del reforzamiento ya que tiene un enfoque conductista y la teoría de fijación de metas tiene enfoque cognoscitivo.

Las metas deben ser **específicas** motivan más que las generales y las difíciles de alcanzar también motivarán más que las de logros fáciles. Es importante establecer metas **alcanzables** ya que de lo contrario, la motivación se verá mermada en el transcurso del tiempo requerido para alcanzar metas muy largas o muy difíciles, también es posible que de ser así, se llegue a la frustración, por no ser alcanzadas.

### 3.3 Teoría de la equidad.

Fue propuesta por J. Stacey Adams, en la cual, sostiene que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.<sup>10</sup>

El ser humano tiende a evaluar constantemente su trabajo y a observar si las recompensas recibidas o el reconocimiento del mismo está siendo justo en comparación con el de los demás de su

<sup>10</sup> <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad2/concepto.htm>

mismo rango, si observa que el trato recibido es injusto, este hecho lo desmotivará, en cambio, si es justo, aumentará su motivación.

Cuando los empleados resienten cierta desigualdad laboral, tienden a escoger ciertas alternativas de conducta como por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo, pueden producir buenas cantidades, pero de mala calidad si son pagados a destajo, pueden considerar que ellos trabajan más que los demás, o que son mejores que los otros, o incluso, hasta pueden optar por renunciar.

### 3.4 Douglas Mc Gregor: Teoría X y Teoría Y.

Mc Gregor elaboró estos dos supuestos, en los que expresó su visión particular de la naturaleza humana. El punto de partida de la administración es la pregunta hacia el interior de cada uno de los administradores sobre cómo se ven ellos mismos en comparación con los demás. Esta teoría, no lleva connotaciones de bondad o de maldad, es por esto que decidió llamarlas teoría X y teoría Y, por ser una terminología neutral. Los supuestos de estas teorías se someten a pruebas de la realidad, no son sugerencias administrativas, no implican la existencia de una administración dura o suave

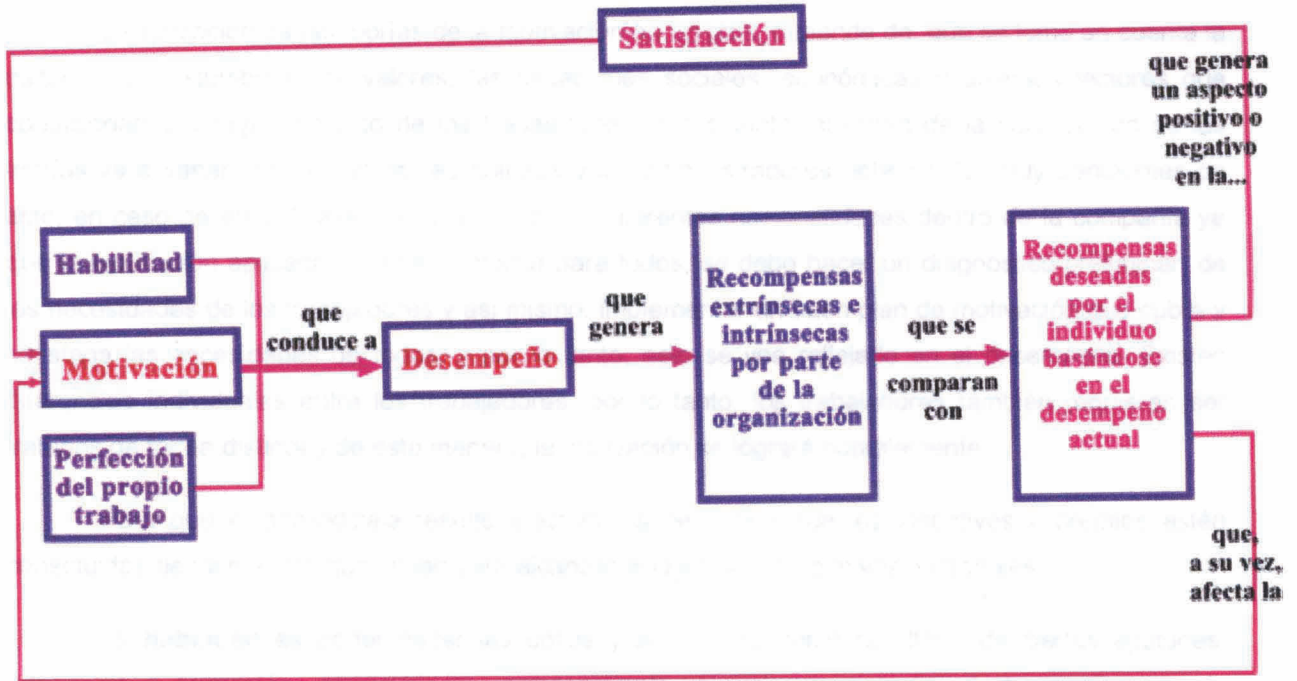
- **Teoría X:** En esta teoría se distingue por ser pesimista, estática y rígida, ya que afirma que el control es externo ya que el superior impone al subordinado.
- **Teoría Y:** Su marco teórico se fundamenta en entender a la autoridad como un medio del que dispone el administrador para ejercer su liderazgo.

TEORÍA X		TEORÍA Y	
TRABAJADOR	EMPRESA	TRABAJADOR	EMPRESA
→ Flojo.	→ Exigente.	→ Trabajador.	→ Facilitador para el desarrollo de los trabajadores.
→ Irresponsable.	→ Estricta.	→ Responsable.	
→ Necesita ser controlado.	→ Plantea objetivos.	→ Iniciativa.	
→ No sabe.	→ Excluyente.	→ No necesita supervisión.	
→ Crédulo	→ Controladora.	→ Tiene facultad.	
→ Trata de no trabajar.	→ Sabe.	→ Disciplina.	
→ Indisciplinado.	→ Demagogos.	→ Sabe.	
	→ Impone reglas.		



### 3.5 El Modelo integrador de motivación.

Este modelo fue propuesto por Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional, en el cual el punto focal es la relación motivación – desempeño – satisfacción.



Como se observa en la figura, la base de este modelo son las **recompensas**; la conducta es una función de sus consecuencias. Dichas recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas, y pueden motivar o no a la persona. El dirigente debe saber que tipo de recompensas son necesarias para cada empleado, y de esta forma después asociarla con el desempeño obtenido de cada uno.

### 4. LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA.

Es importante conocer las causas que originan la conducta humana para poder comprenderla mejor y ésta es una de las tareas del área de recursos humanos de una empresa. El administrador debe hacer uso de la motivación para orientar a los empleados al trabajo por objetivos con el fin de que la organización funcione de mejor manera y sus empleados puedan sentirse más satisfechos. De esta manera la motivación se convierte en uno de los elementos más importantes de la empresa, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de los trabajadores hacia el logro de los objetivos planteados por la misma empresa y los personales. La motivación ayuda a los administradores y gerentes de las empresas a lograr estos objetivos.

Existe cierta preocupación dentro de las empresas sobre qué factores de motivación pueden ayudar a sus empleados a producir más, al respecto, J. Gordon menciona que "las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el



grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla"<sup>11</sup>. También es importante tomar en cuenta los aspectos socio – culturales del trabajador, así como los individuales.

Muchas veces, las motivaciones no parten de las necesidades congruentes con las metas organizacionales de la empresa, por lo tanto, las necesidades del individuo deben estar acorde con las metas de la empresa, para de esta manera poder determinar si al empleado le motiva su trabajo.

La aplicación de las teorías de la motivación en un país, depende de, que se tome en cuenta la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y diversos factores que condicionan el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto, el orden de la clasificación de las teorías va a variar, por las diferentes culturas y los administradores deben estar muy pendientes de esto, en caso de encontrarse con empleados de diferentes nacionalidades dentro de la compañía ya que la motivación aplicada no será la misma para todos, se debe hacer un diagnóstico preliminar, de las necesidades de los trabajadores y así mismo, implementar un buen plan de motivación que cubra y satisfaga las necesidades de todos, y por lo tanto, esto se vea reflejado en el desempeño. Existen diferencias individuales entre los trabajadores, por lo tanto, los trabajadores también requieren ser tratados de forma distinta y de esta manera, la motivación se logrará notablemente.

Para que el aprendizaje resulte efectivo, es necesario que los incentivos y premios estén constituidos de tal manera que sirvan para alcanzar el logro de los objetivos personales.

La **habilidad** es poder hacer las cosas y se obtiene como resultado de ciertas aptitudes: educación y formación, conocimiento, entrenamiento, experiencia, interés, destreza. Cuando un empleado posee estas aptitudes, es candidato para ser motivado por el líder, y este a su vez, obtenga un buen desempeño de su trabajo, en beneficio de la empresa.

El motor fundamental para dar movimiento a los seguidores de un líder es la motivación, ya que esta es el núcleo del poder de la fuerza de la motivación. El líder es un autentico transformador cuando inspira en sus seguidores el espíritu de compromiso y sus objetivos se garantizan por medio de la convicción individual y de grupo. El líder lleva a las personas (sus seguidores) de un punto a otro y esto implica movimientos.

Es importante tener en cuenta que la empresa cuenta con muchos activos, que después de cierto tiempo, se van depreciando, pero los recursos humanos, es decir, el capital intelectual, por el contrario, se va valorizando, es decir, se van interesando, capacitando y desarrollando para obtener lealtad y su aspiración por hacer las cosas cada vez mejor.

---

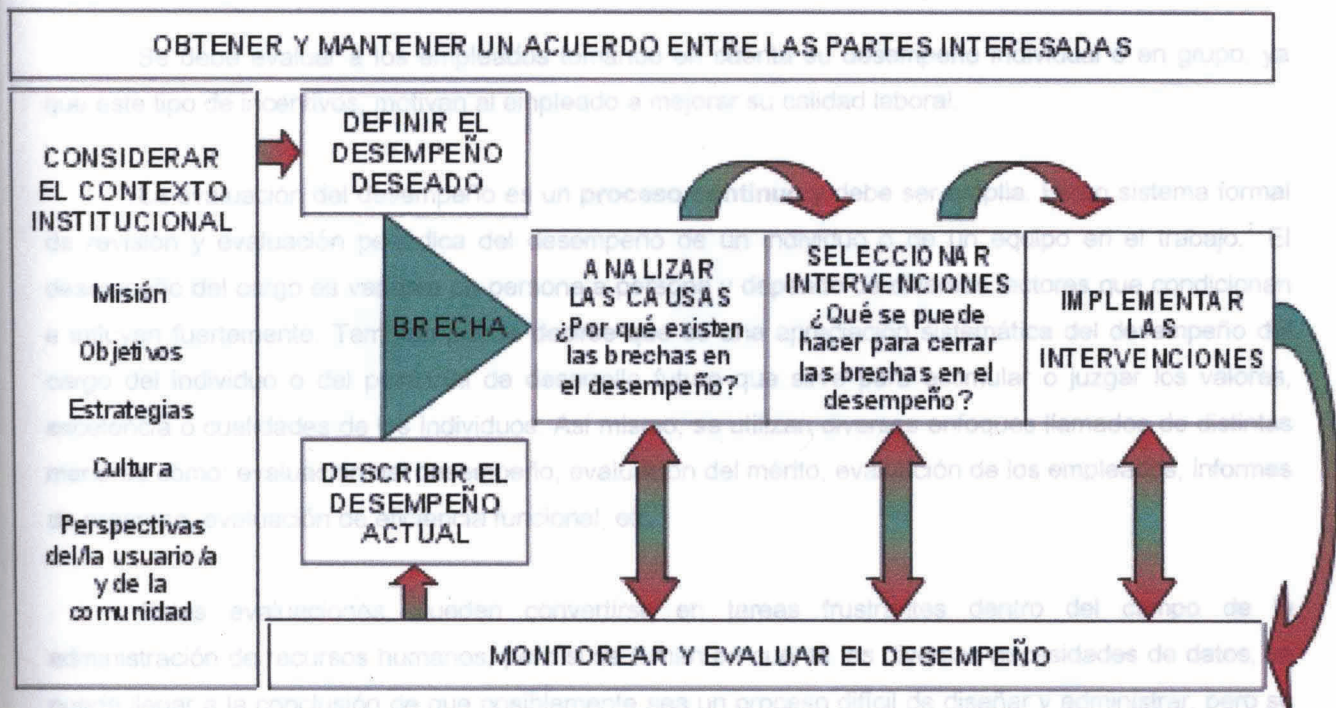
<sup>11</sup><http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm>

Cuando falta la motivación en un empleado, se refleja en la monotonía y la ineficiencia del trabajo, así como improductividad y falta de calidad, y algunas veces, se refleja en altos porcentajes de rotación de personal.

Hoy en día podemos encontrar empleados con mayores conocimientos y habilidades, que contribuyen de manera significativa a la mejora de la calidad y la productividad en el servicio; por lo tanto la empresa debe ofrecer un mejor ambiente de trabajo y las condiciones adecuadas para que el empleado se sienta motivado y se optimice su trabajo.

## CAPITULO DOS: DESEMPEÑO

### 1. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



Día a día se evalúa el desempeño de las personas y cosas que están a nuestro alrededor. Cuando se emplea a una persona, su trabajo tiende a ser evaluado. Dentro de las empresas se puede observar que se tiene una buena productividad de los empleados, sin embargo, es posible que no se tengan buenos incentivos para trabajar unidos a fin de mejorar, es por esto, que la evaluación del desempeño por equipos ayuda a la empresa a reconocer las diferencias del desempeño individual de cada empleado, logrando así una mejor motivación individual del empleado ya que de esta manera, se le estará reconociendo los avances logrados en la realización de su labor.

## 1. DEFINICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se debe evaluar a los empleados tomando en cuenta su desempeño individual o en grupo, ya que este tipo de incentivos, motivan al empleado a mejorar su calidad laboral.

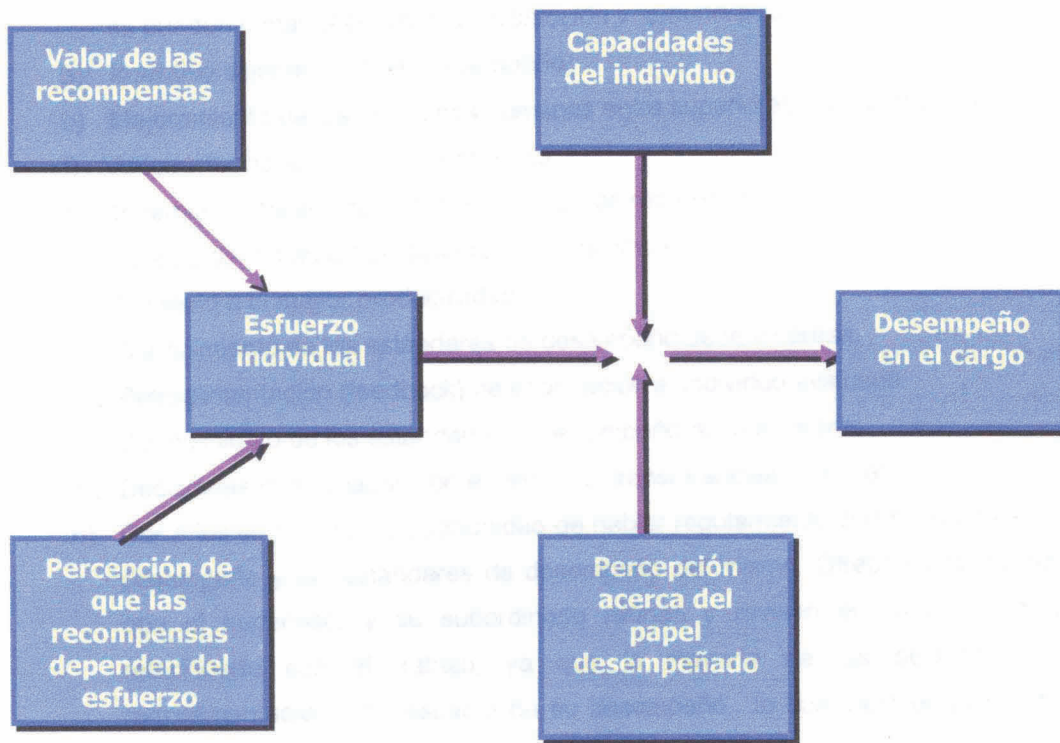
La evaluación del desempeño es un **proceso continuo** y debe ser amplia. Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo.<sup>1</sup> El desempeño del cargo es variante de persona a persona y depende de diversos factores que condicionan e influyen fuertemente. También puede decirse que es una apreciación sistemática del desempeño del cargo del individuo o del potencial de desarrollo futuro que sirve para estimular o juzgar los valores, excelencia o cualidades de los individuos. Así mismo, se utilizan diversos enfoques llamados de distintas maneras como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Estas evaluaciones, pueden convertirse en tareas frustrantes dentro del campo de la administración de recursos humanos, pero si se toman en cuenta las diversas necesidades de datos, se puede llegar a la conclusión de que posiblemente sea un proceso difícil de diseñar y administrar, pero se encuentra una necesidad genuina por parte de la organización y de los empleados de realizar las evaluaciones del desempeño, que permitirán encontrar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o el cargo ocupado actualmente, desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Es por esto que estas evaluaciones tienen una alta prioridad en la administración de recursos humanos; la evaluación del desempeño es un medio para alcanzar un favorable nivel de desempeño del cargo.

---

<sup>1</sup> MONDY, Wayne R., Noe Robert M. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996, pp. 326

Esta actividad corresponde a los gerentes en línea, ya que de esta manera se garantizará el éxito de este proceso y podrá ayudar a la determinación y el desarrollo de políticas de recursos humanos que se adecuen a las necesidades de la empresa.



FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DEL CARGO.

## 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

*"La selección de personal es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño, es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje."*<sup>2</sup>

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilaeral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. En caso de modificarse el desempeño, el evaluado debe saber acerca del cambio planeado así como también por qué y cómo deberá implementarse éste (en caso de implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.<sup>3</sup>

El objetivo básico de toda evaluación del desempeño es **mejorar los resultados básicos de los recursos humanos de una empresa**, que se consigue mediante los siguientes objetivos intermedios:

<sup>2</sup> SHERMAN pp. 363

<sup>3</sup> IDEM

- a) Adecuación del individuo al cargo.
- b) Capacitación
- c) Promociones: Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual se pueden tomar decisiones de *promoción y remuneración*.
- d) Incentivo salarial por buen desempeño.
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- f) Autoperfeccionamiento del empleado.
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos.
- h) Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- i) Estímulo a la mayor productividad.
- j) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- k) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- l) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- m) Decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias...
- n) Dar a los empleados la oportunidad de hablar regularmente con su supervisor acerca del desempeño y los estándares de desempeño del mismo. Ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, ya que la mayoría de las personas necesitan la retroalimentación con respecto de su desempeño., lo cual permite que ambos puedan desarrollar un plan para corregir deficiencias que arroje dicha evaluación y refuerza lo que el empleado realiza correctamente.
- o) Dar al supervisor una manera de identificar las fuerzas y debilidades del desempeño de un empleado.
- p) Proporcionar un formato que permita al supervisor recomendarle al empleado un programa específico diseñado para mejorar su desempeño.
- q) Proporcionar una base de recomendaciones salariales.
- r) La evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera de la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.<sup>4</sup>

En resumen, los objetivos de la evaluación del desempeño se pueden presentar de tres maneras:

- Permitir condiciones de **medición del potencial** humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya **productividad puede desarrollarse** de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

<sup>4</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996. pp. 329.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, los **objetivos organizacionales**, y los **objetivos individuales**.<sup>5</sup>
1. Propósitos administrativos:
    - a) Brindar información útil para la variedad de actividades de administración de recursos humanos.
    - b) Proporcionar documentación sobre las acciones de la administración de recursos humanos que pudiesen tener cierta acción legal.
    - c) Saber comparar el desempeño de los empleados con las metas establecidas para ellos, debe estar planeado y administrado con cuidado, ya que los sistemas de evaluación pueden influir en la conducta de los empleados, llevándolos a una mejora en el desempeño organizacional.
  2. Propósitos de desarrollo.
    - a) Brindar retroalimentación necesaria para analizar las fortalezas y debilidades y mejorar el desempeño. En este punto es importante tomar en cuenta la capacitación y los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados.

## **2.1 Razones por las que puede fracasar un programa de evaluación del desempeño:**

1. El gerente carece de información respecto al desempeño real de un empleado.
2. Normas que no permiten la claridad de la evaluación de desempeño de un empleado
3. Falta de seriedad por parte del gerente.
4. Falta de preparación del gerente para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. Falta de honestidad o sinceridad por parte del gerente durante la evaluación.
6. Falta de habilidades para evaluar del gerente.
7. Falta de retroalimentación continua para el empleado sobre su desempeño.
8. Recursos de recompensa insuficientes.
9. Falta de análisis eficaz sobre el desarrollo del empleado.
10. Falta de claridad en el lenguaje del gerente en el proceso de evaluación.

---

<sup>5</sup> SHERMAN



### **3. USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La meta principal de una organización al instalar un programa de evaluación del desempeño es el mejoramiento del desempeño. Si la organización espera demasiado de un plan de evaluación, esto puede causar insatisfacción y se convierte en un obstáculo para la instauración del programa.

El diseño y la comunicación correctos de un sistema pueden ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados. Los datos arrojados de una evaluación del desempeño son de gran utilidad para los recursos humanos de la empresa.

#### **1. Planeación de recursos humanos.**

Para evaluar los recursos humanos de una empresa, es necesario contar con datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave, ya que la planeación de la sucesión de los puestos de la gerencia, suele convertirse en una preocupación. Cuando un sistema de evaluación ha sido bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa en materia de recursos humanos para apoyar tal esfuerzo.

#### **2. Reclutamiento y selección.**

Cuando se realizan clasificaciones en la evaluación del desempeño, se colabora para predecir el desempeño de los solicitantes del puesto. Al hacer validas las pruebas de selección, esta clasificación de los empleados puede ser utilizada como variable de comparación de las calificaciones de las pruebas; la correcta validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

#### **3. Desarrollo de recursos humanos.**

En una evaluación de desempeño es necesario especificar las necesidades de capacitación y desarrollo de un empleado ya que al identificar las deficiencias que pueden afectar de manera desfavorable el desempeño, los gerentes de línea y de recursos humanos podrán desarrollar los programas adecuados de Desarrollo de Recursos Humanos que permitan a los empleados aprovechar sus habilidades y disminuir las deficiencias encontradas.

#### **4. Planeación y desarrollo de carrera.**

La planeación y desarrollo de carrera puede ser enfocada individualmente u organizacionalmente, ya que los datos de la evaluación del desempeño servirán para establecer los puntos fuertes y débiles de un empleado y de esta manera se podrá precisar su potencial y así mismo proyectar la implantación del plan de carrera.

### **5. Programas de compensación.**

La evaluación del desempeño nos aporta datos relevantes para la toma de decisiones relacionados con los incrementos de sueldo. Se debe diseñar e implementar un sistema justo para la evaluación del desempeño, para de esta manera poder premiar a los empleados y equipos de trabajo que hayan desarrollado una mejor productividad de acuerdo a los resultados arrojados por la evaluación.

### **6. Relaciones internas con los empleados.**

Los resultados de las evaluaciones de desempeño también sirven para tomar decisiones en cuanto a la promoción de los empleados, motivación, despido, transferencia, degradación o suspensión. Hay ocasiones en que dichas evaluaciones arrojan resultados brutalmente francos del desempeño y esto puede ocasionar la falta de motivación en los empleados. El criterio utilizado por la gerencia al analizar dichas evaluaciones, será de suma importancia para la toma de decisiones en cuanto al posicionamiento del empleado en la empresa.

### **7. Evaluación del potencial de un empleado.**

Es necesario igualar la importancia de habilidades que determinan el potencial de un empleado para ser promovido a otro puesto, es por esto que se debe separar la evaluación del desempeño del empleado de la evaluación del potencial, ya que esta última está orientada hacia el futuro.

Existen tres pasos a seguir dentro de la evaluación del desempeño:<sup>6</sup>

1. Definir el puesto: Cerciorarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluar el puesto: Comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios determinados en el paso uno; aquí se incluyen algunos tipos de formatos de calificación.
3. Retroalimentación: En las cuales se comentan el desempeño y los progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Es importante definir el desempeño esperado en cada puesto específico., ya que en algunas ocasiones las definiciones de puesto, no son suficientes para explicar lo que se espera que haga el subordinado, puesto que se dan casos en que estas definiciones se hacen para grupos de puestos en general.

Al realizar el proceso de evaluación del desempeño, pueden surgir diversos problemas y de esta manera, llevar al fracaso la evaluación y reflejan el uso inadecuado. Dichos problemas pueden ser:<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996. pp. 330.

<sup>7</sup> MONDY, Wayne R., Noe Robert M. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. Sexta edición. México, 1996, pp. 338

1. **Carencia de objetividad:** Siempre existirá cierta subjetividad en los métodos de evaluación, pero el empleo de factores relacionados con el puesto elevan la objetividad.
2. **Error de halo:** Se presenta cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base a este solo factor. Por ejemplo, al dar mayor importancia a la pulcritud dentro de una evaluación de desempeño de un contador. Es decir, estos errores incluyen las preferencias o prejuicios de los evaluadores.
3. **Indulgencia/rigor:** Conceder calificaciones altas no merecidas, se llama indulgencia. Este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación. Se presenta cuando se utilizan criterios muy subjetivos para el desempeño, y se exige que el calificador analice los resultados de su evaluación con los empleados; puede provocar problemas organizacionales. Si no se analizan las deficiencias con los empleados, éstos no pueden comprender la necesidad de mejorar su desempeño y continuará el *statu quo*. Los empleados que están teniendo una buena actuación pueden resentir las evaluaciones indulgentes. El rigor es la actitud indebidamente crítica del desempeño en el trabajo de un empleado; se presenta cuando algunos gerentes aplican una evaluación con mayor severidad que la norma de la compañía. Puede originarse en una falta de comprensión de diversos factores de la evaluación. El rigor aplicado a un individuo específico puede ser causa de cargos por discriminación, por lo tanto, se debe capacitar al evaluador para que entienda bien las consecuencias negativas de sus errores.
4. **Tendencia central:** Ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala, es por esto que algunos sistemas con escala de calificación exigen al evaluador justificar por escrito sus calificaciones muy altas o muy bajas, ya que de esta manera se pueden evitar posibles controversias o críticas si concede sólo calificaciones promedio.
5. **Prejuicio por comportamiento reciente.** La mayoría de los empleados conocen con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño, y esto, ocasiona que el comportamiento del empleado a menudo mejore y la productividad tienda a subir varios días antes de la evaluación programada, este comportamiento puede no ser conciente. El calificador puede recordar el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante. Las evaluaciones del

desempeño suelen abarcar un periodo específico de tiempo y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el periodo.

6. **Prejuicios personales:** Los supervisores que efectúan las evaluaciones del desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados tales como raza, sexo, religión, discapacidad o edad, entre otros.
  
7. **Papel de juez del evaluador:** Hay ocasiones en las cuales los supervisores controlan virtualmente todos los aspectos del proceso. Por ejemplo, la manipulación de las evaluaciones por parte de los gerentes para justificar sus decisiones de aumentos de sueldo y promociones. Es decir, toman decisiones acerca de las calificaciones y frecuentemente tratan de vender su versión a los empleados. El papel altamente discrecional de algunos evaluadores puede colocar a los empleados a la defensiva, lo cual no conduce a buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o la productividad de los empleados.

#### **4. PUNTOS IMPORTANTES PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EFICAZ.**

El Departamento de recursos humanos es el encargado de supervisar y coordinar el programa de evaluación; los gerentes de los departamentos de operación también participan activamente ayudando a establecer los objetivos del programa. Los empleados aceptan con mayor probabilidad y quedan satisfechos con el programa de evaluación, cuando pueden participar en el desarrollo de este, ya que de esta manera, las preocupaciones sobre la justicia y precisión para determinar los aumentos, promociones, etc., se aligeran gracias a la participación de ellos en el programa.

##### **1. Establecimiento de normas de desempeño.**

Se debe definir claramente y comunicar al empleado las normas con las cuales va a ser valuado el desempeño. Es importante que dichas normas estén basadas en los requerimientos del puesto, se deriven del análisis del mismo y se reflejen en sus descripciones y especificaciones, ya que al ser propiamente establecidas, traducen las metas y objetivos de la organización en requerimientos del puesto y a su vez, transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño. A continuación se muestran algunas consideraciones básicas para establecer las normas de desempeño:

- a) **Pertinencia estratégica:** Es el grado en el que las normas están relacionadas con los objetivos de la organización.
- b) **Criterios deficientes:** El grado en que las normas captan la graduación de responsabilidades del empleado.

- c) Contaminación de criterios: Son los factores fuera de control de un empleado que tienen la capacidad de influir en su desempeño, por ejemplo, una comparación.
- d) Confiabilidad: Es la estabilidad o consistencia de una norma.

## **2. Apego a la ley.**

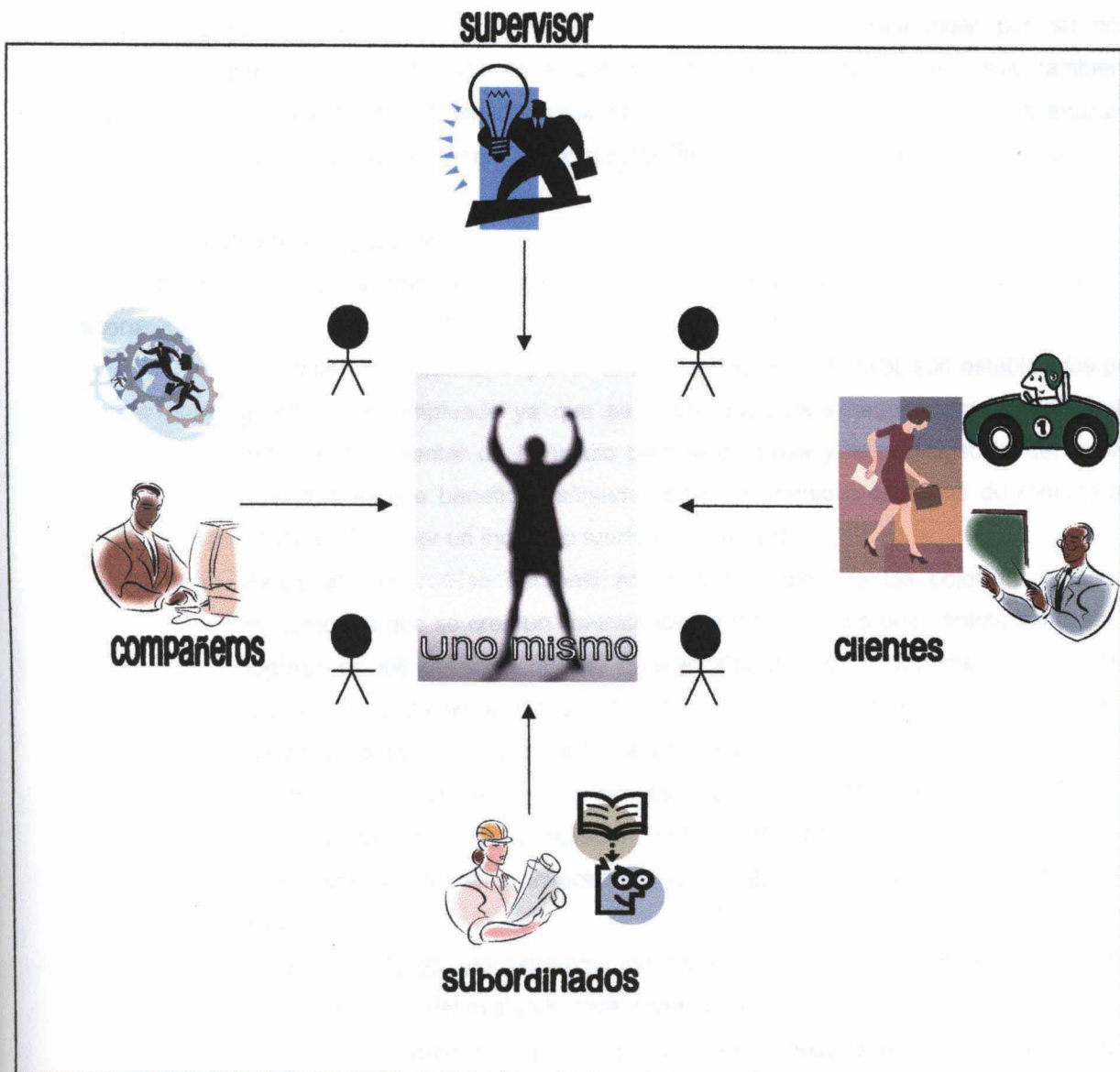
Las evaluaciones del desempeño son utilizadas como base para las acciones de administración de recursos humanos, he aquí la importancia de tener normas de desempeño definidas cuidadosamente y medibles. Cuando se reduce el espacio para los juicios subjetivos, se mejora todo el proceso de evaluación en su totalidad.

Las empresas pueden enfrentarse a problemas legales cuando sus sistemas de desempeño indican un desempeño aceptable o por encima del promedio, pero los empleados se ignoran más adelante para una promoción, son castigados por su bajo desempeño, despedidos o retirados de la organización.

Es importante que las empresas se aseguren de que los gerentes y supervisores documenten las evaluaciones y las razones de las acciones subsecuentes de administración de recursos humanos, ya que toda esta información puede ser decisiva en los casos en que los empleados emprenden acciones legales y a su vez, la credibilidad del patrón será reforzada ya que puede apoyar las evaluaciones de desempeño en los casos de bajo desempeño.

## **5. RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño e implantación de los programas de evaluación del desempeño. Los gerentes de línea juegan un papel muy importante desde el principio hasta el final de la evaluación, así como son responsables de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad y deben ser participativos directamente en el programa para garantizar el éxito de dichas evaluaciones. Existen diferentes opciones para determinar quién calificará al empleado:



### 1. El gerente.

En muchas organizaciones, de él es de quien depende el desempeño de los empleados y su evaluación, es decir es él quien evalúa el desempeño del personal, con asesoría del departamento de recursos humanos ya que no tiene conocimiento especializado para proyectar mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal. El departamento de recursos humanos tiene la función de staff para establece, acompañar y controlar el sistema, de esta manera, el gerente actúa con libertad y flexibilidad, siendo gestor de sus subordinados. Cuando el gerente, realiza las evaluaciones, éstas son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las de los superiores inmediatos

## 2. El empleado.

Ciertas organizaciones otorgan al individuo la capacidad para responder por su propio desempeño y realizar una autoevaluación en la que no solo evalúa su desempeño, sino también su eficiencia y eficacia, siguiendo los parámetros establecidos por el gerente. En este caso la evaluación puede ser benéfica si se busca aumentar el compromiso del empleado con el proceso de revisión.

## 3. El empleado y el gerente.

Es un tipo de Administración por objetivos (APO) democrática, participativa, involucradora y motivadora:

- Los objetivos se formulan por consenso, ya que los objetivos son establecidos por el gerente y el empleado ya que se logra una buena negociación. Estos objetivos deberán representar un beneficio para la empresa y la participación del individuo evaluado es ese beneficio reflejada como un premio o esquema de remuneración variable. Debe ser un incentivo fuerte y convincente.
- Existe el compromiso personal en la consecución de los objetivos creados en conjunto; ya que se crea un contrato formal o psicológico que caracteriza el acuerdo logrado en los objetivos que se quieren alcanzar. Es importante que el evaluado acepte completamente dichos objetivos para que así exista el compromiso para alcanzarlos (condición **sine qua non** del sistema)
- Asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia mediante la negociación con el gerente; estos recursos pueden ser materiales, humanos o inversiones en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
- El desempeño es una estrategia individual para lograr los objetivos, es la forma de comprometerse del evaluado para alcanzarlos.
- Ya que se tienen claros los objetivos, es necesario medir constantemente los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos fijados, se verifican los costos y beneficios involucrados en el proceso y se requieren fundamentos cuantitativos confiables que dan una idea confiable, objetiva y clara del funcionamiento del proceso y el esfuerzo que ejerce el evaluado
- La retroalimentación juega un papel muy importante ya que por medio de la comunicación, el evaluado puede darse cuenta de cómo va resultando su evaluación y se establece una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

Después de haber analizado estos puntos, se sabe que la evaluación del desempeño es una preparación del futuro y se orienta hacia la planeación del desempeño futuro. El desempeño se asegura en base a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

#### **4. Evaluación de subordinados.**

Es una retroalimentación para los gerentes acerca de la forma en que sus subordinados los perciben. En esta evaluación, los subordinados ocupan un lugar muy importante, ya que ellos están en contacto directo con el gerente y pueden percibir los comportamientos relacionados con el desempeño. Los aspectos más importantes en este punto, son el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridad, la coordinación de esfuerzos de equipo y el interés de los subordinados. Cabe recalcar que no es conveniente que los subordinados juzguen las actividades gerenciales como planeación, y organización, presupuesto, creatividad y capacidad analítica. Estas evaluaciones deben presentarse de manera anónima y se deben combinar las opiniones de varios evaluadores individuales.

#### **5. El equipo de trabajo.**

Dentro de un equipo de trabajo se evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y se programaron cada uno las medidas necesarias para mejorarlo, de esta manera el equipo responde por la evaluación de cada miembro y juntos definen sus objetivos y metas.

#### **6. Departamento de Recursos Humanos**

Este órgano responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización; los gerentes proporcionan la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por este departamento. Tiene exigencias de normas y reglas burocráticas que limitan la libertad y la flexibilidad de las personas que están involucradas en el sistema. No solo trabaja con el desempeño individual y singular de las personas, sino también trabaja con medias y medianas; está basado en lo genérico y no en lo particular.

#### **7. Comité de evaluación.**

Está constituido por empleados permanentes (presidente de la organización o su representante, director del departamento de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) o transitorios (gerentes de cada evaluado, o supervisores), que pertenecen a diversas dependencias o departamentos. La evaluación es colectiva, en la cual los miembros permanentes o estables, participan en la observancia de los estándares y la permanencia del sistema.

#### **8. Evaluación de los clientes.**

Es un tipo de evaluación que ha sido impulsado por la administración de la calidad total. La evaluación por parte de los clientes internos y externos es una fuente de evaluación de desempeño, en la cual. Los gerentes establecen mediciones y metas del servicio al cliente para los empleados basados en



los objetivos de la empresa. Estas metas de medición pueden estar enlazadas con la retribución al empleado mediante programas de incentivos, después, los datos arrojados por tales encuestas son incorporados a la evaluación del desempeño. Estas evaluaciones son más objetivas, y esto se refleja en la eficacia de los empleados, los clientes están más satisfechos y se percibe un mejor desempeño en la empresa.

### **9. Evaluador de 360°**

En este tipo de evaluación, cada persona es evaluada por las personas de su entorno, es decir, será evaluado por cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio. De esta manera se reflejan distintos puntos de vista de las personas involucradas en el trabajo de la persona: supervisor, colegas, subordinados, proveedores internos, clientes internos. Hay ciertos puntos importantes que se deben tomar en cuenta para asegurar la calidad y aceptación de este tipo de evaluación por parte de las personas involucradas:

- Asegurar el anonimato, nadie puede saber cómo se respondió en la evaluación, a excepción del supervisor.
- Responsabilizar a las personas que responden.
- Impedir que se trate de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja, el supervisor debe revisar las respuestas que no sean válidas
- Utilizar procedimientos estadísticos, porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones.
- Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, género étnico u otros factores.

### **5.1 Capacitación de evaluadores.**

Es importante que los gerentes y supervisores tengan una adecuada capacitación para que puedan brindar retroalimentación significativa a los subordinados, es necesario que desarrollen las habilidades necesarias de observación para que las evaluaciones sean directas y tengan significado.

#### **1. Establecer un plan de evaluación.**

Se debe seguir un proceso sistemático comenzando con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño; el evaluador debe conocer el propósito de la evaluación. También, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia de la realización de las evaluaciones, quién las efectuará, y las normas de desempeño. Los calificadores serán alertados sobre las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación para poder evitarlos.

## 2. Eliminación del error de los evaluadores.

La capacitación en procesos de evaluación debe eliminar errores subjetivos que suelen cometer los gerentes al evaluar, como son:

- Error de halo.
- Errores de distribución: error de tendencia central (calificaciones demasiado elevadas o muy bajas), error de suavidad o firmeza (calificaciones extremadamente elevadas),
- Errores de distribución forzada.
- Errores temporales: La revisión del desempeño está sesgada en sentido favorable o desfavorable, dependiendo de la forma en que el evaluador, selecciona, evalúa y organiza la información de desempeño a lo largo del tiempo. Error de novedad (cuando los gerentes se basan en una conducta reciente, buena o mala del empleado). Error de contraste (la evaluación del empleado queda poco sesgada hacia arriba o abajo debido al desempeño de otro empleado que fue evaluado poco tiempo antes). Error de similitud, (cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con quienes tienen algo en común), este error puede provocar la discriminación cuando se basa en raza, género, religión, etc.

Para evitar estos tipos de errores, se sugiere diseñar programas de capacitación formal, que tengan recompensas y los participantes tengan oportunidad de observar a otros gerentes que comenten errores, participar de manera activa en el descubrimiento de sus errores y practicar tareas relativas al puesto para reducir los errores que pudiesen cometer.

## 3. Capacitar para retroalimentar.

Una entrevista de retroalimentación, permite que los empleados conozcan los resultados de su evaluación, además da la oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer metas futuras.

La capacitación en habilidades específicas debe abarcar por lo menos tres áreas específicas, que son:<sup>8</sup>

- a) Comunicación eficaz.
- b) Diagnóstico de causas de problemas de desempeño.
- c) Establecimiento de metas y objetivos.

## 6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los enfoques con base en **características** aún son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita. Los enfoques con base en **conductas**

---

<sup>8</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed Mc Graw Hill. Pp. 273

brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los **resultados**, se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.<sup>9</sup>

### **6.1 Métodos de características.**

Están diseñados para medir las características consideradas como más importantes en un empleado para el puesto y la organización en general. Estas evaluaciones pueden ser sesgadas si no se diseñan con precaución con base en el análisis del puesto y son subjetivas.

#### **a) Escalas gráficas de calificación:**

Es el enfoque más sencillo y popular en el cual, cada trabajador es representado mediante una escala que lista diversas características como son calidad y cantidad y una gama de reempeño desde insatisfactorio hasta excepcional en que el evaluador indica la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Esta escala tiene algunas variaciones como son:

1. Las características o dimensiones en que se califican a las personas.
2. El grado en que el que el evaluador define la dimensión del desempeño.
3. La claridad con la que se definen los puntos en la escala.

Cuando las dimensiones son definidas en forma concisa y se establecen los puntos de la escala, se reduce en gran medida el sesgo de subjetividad, lo cual es logrado cuando se capacita a los evaluadores y se incluyen los linamientos descriptivos de evaluación en un manual de referencia de la evaluación del desempeño desarrollado por la empresa. Por su parte, algunas empresas prefieren especificar las responsabilidades que se van a evaluar, en vez de evaluar las características genéricas o factores. Ejemplo:

---

<sup>9</sup> SHERMAN, pp. 273

INSTRUCCIONES: Evalúe el desempeño del empleado en la ASIGNATURA ACTUAL. Marque (X) en el recuadro más apropiado. Favor de utilizar la sección de observaciones para comentario que describan a la persona:

<b>1. Conocimiento del puesto:</b> Comprende todas las fases de su trabajo y las cuestiones relacionadas	Necesidad instrucción o guía. <input type="checkbox"/>	Conocimiento necesario del trabajo propio y relacionado. <input type="checkbox"/>	Conocimiento excepcional de su trabajo y otros relativos. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
<b>2. Iniciativa:</b> Capacidad para originar y desarrollar ideas y querer que las cosas se inicien	Carece de imaginación. <input type="checkbox"/>	Cumple los requerimientos necesarios. <input type="checkbox"/>	Ingenio excepcional. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
<b>3. Dedicación:</b> Atención y dedicación a su trabajo.	Pierde el tiempo, necesita supervisión. <input type="checkbox"/>	Trabajador consistente y entusiasta. <input type="checkbox"/>	Bastante rápido. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
<b>4. Calidad del trabajo:</b> Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo.	Necesita mejorar. <input type="checkbox"/>	Regularmente cumple las normas establecidas. <input type="checkbox"/>	Mantiene alta calidad de manera consistente. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		
<b>5. Volumen del trabajo:</b> Cantidad de trabajo aceptable	Debe aumentar. <input type="checkbox"/>	Regularmente cumple las normas establecidas. <input type="checkbox"/>	Producción bastante elevada. <input type="checkbox"/>
	Observaciones:		



**b) Método de escalas mixtas:**

Es un enfoque en el cual se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior, después se les asigna una secuencia aleatoria para

formar una escala mixta; los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor que, igual o peor que la norma de cada conducta.<sup>10</sup>

**c) Formas narrativas:**

En este método se requiere que evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado a evaluar; se le dan indicaciones para describir fortalezas y debilidades del empleado así como también debe incluir las recomendaciones para su desarrollo. Este método puede ser combinado con otros métodos de evaluación. La información adicional brindada por los ensayos proporciona las características únicas del empleado que se evalúa ya que también describe los puntos específicos para la posibilidad de promoción, talentos especiales, habilidades, del empleado.

Desventajas:

- Exige mucho tiempo.
- La habilidad de redacción y el estilo de la misma, influyen en la calidad de la evaluación.
- Tiende a ser subjetivo y probablemente no se enfoca a los aspectos relacionados con la descripción del puesto.

---

<sup>10</sup> SHERMAN pp. 275

## PLAN DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Título de la posición \_\_\_\_\_

Depto./ Div \_\_\_\_\_

### 1. Propósito y objetivo:

Esta forma y procedimiento de análisis está diseñada para ayudar al supervisor en el análisis de cómo un empleado está desempeñando su trabajo, esto es, las capacidades individuales y el conocimiento que utilizan para cumplir con las responsabilidades de su puesto. El principal objetivo es ayudar a la persona a mejorar.

### 2. Pasos en el procedimiento:

- a) Factores y capacidades del desempeño.- Las capacidades individuales y los factores del desempeño representan las habilidades más importantes necesarias para que la mayoría de los empleados desempeñen sus puestos. Después de leer la descripción de cada factor, asigne una calificación del aprovechamiento de las capacidades del empleado utilizando la guía siguiente:

F - fuerte

S - satisfactorio

N - necesita mejoramiento

NA - no aplicable

Se proporciona un espacio al término de esta forma para asentar por escrito los factores y capacidades de desempeño que se podrían considerar importantes y que no se encuentren en esta forma. Sin embargo, se sugiere que evite agregar rasgos de personalidad que no influyan en el desempeño.

- b) Análisis del desempeño y ejemplos.- Se proporciona esta sección para ayudarlo en su juicio con ejemplos específicos relacionados con el desempeño de conducta observada. Estos ejemplos deben ser establecidos en términos de lo que el empleado hizo o dijo (al terminar una tarea o proyecto) cuando esto se relaciona con el factor desempeño.
- c) Plan de mejoramiento.- Las acciones específicas deben ser listadas en esta sección, la cuál será considerada para ayudar al empleado en aquellas áreas que requieren mejoramiento en el desempeño. Se sugiere que el supervisor y los subordinados desarrollen este plan en forma conjunta en una sección de análisis. Estas acciones se deben centrar en las actividades, tareas, capacitación, responsabilidades del puesto acrecentadas, etc., que darán al empleado la oportunidad de desarrollar las capacidades necesarias. El plan de mejoramiento escrito también debe establecer quién es responsable de terminar cada paso, una tabla de horarios para llenar y un proceso de retroalimentación y seguimiento que verificará el proceso.
- d) Conversación con el empleado.- La calificación y análisis del desempeño de cada factor o capacidad deben ser comentados con el empleado. El foco principal de esta reunión debe ser una solución del problema, es decir, estimular al empleado a que piense acerca de las causas del problema de la deficiencia de capacidad o conocimiento y para generar ideas sobre cómo lograr el mejoramiento en el desempeño. Trabajando juntos, el supervisor y el empleado deben examinar la causa de cada deficiencia y después desarrollar de manera conjunta y en acuerdo un curso de acción lógico para el mejoramiento. El plan de mejoramiento debe ser realista, se deben anotar y dar seguimiento en sesiones futuras.

<b>Factores del desempeño y capacidades.</b>	<b>Análisis del desempeño y ejemplos.</b>	<b>Plan de mejoramiento</b>
<b>Planificación.</b> - Predicción, definición de objetivos, establecimiento de las estrategias y cursos de acción, presupuestos, horarios, programas y delinear los procedimientos.		
<b>Organización.</b> - Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, la formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles.		
<b>Dirección.</b> - Habilidad para guiar y supervisar. Subraya los procesos de motivación, comunicación y dirección		
<b>Control.</b> - Desarrollo de los criterios del desempeño, medida de los resultados y toma de acciones correctivas.		
<b>Cómo desarrollar a las personas.</b> - Evaluación del desempeño y potencial, ofreciendo la capacitación y desarrollo, la instrucción y asesoría y la solución de los problemas del personal.		
<b>Solución de problemas.</b> - Mencionar los datos pertinentes, dirigidos a los hechos importantes de problemas importantes, definir las medidas adoptadas y el logro de las soluciones específicas.		
<b>Toma de decisiones.</b> - Capacitación y selección entre cursos alternativos en forma rápida.		
<b>Relaciones interpersonales.</b> - Efectividad en relación con otras personas en todos los niveles organizacionales. Sensibilidad de detectar las necesidades de otros		
<b>Comunicación.</b> - Habilidad para exponer ideas en forma clara y persuasiva. Capacidad para especificar y buscar aclaración de los puntos de vista de otros		
<b>Igualdad en las oportunidades.</b> - Apoya y determinados objetivos del plan de acción afirmativo para los grupos minoritarios y valores		
<b>Conocimiento del puesto.</b> - Comprensión de los componentes funcionales del propio puesto, así como conocimiento de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conocimiento del campo especializado y técnico de su trabajo		
<b>Seguridad y salud.</b> - Promueve activamente y defiende los principios de salud e higiene de la corporación. Inicia y trabaja por objetivos realistas		

## 6.2 Métodos de comportamiento.

Para mejorar una escala de clasificación es necesario tener descripciones de comportamiento a lo largo de la escala que permitan al evaluador identificar rápidamente el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollaron para describir específicamente las acciones que deben o no deben exhibirse en el puesto; su objetivo es el de proporcionar a los empleados la retroalimentación necesaria de desarrollo.

### a) Método del incidente crítico.

Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo;<sup>11</sup> puede utilizarse como complemento de otras técnicas de evaluación. Es necesario que el evaluador lleve una bitácora diaria en la cuál, anotará los acontecimientos más destacados. Estas acciones tienen dos características:

- Se refieren exclusivamente al periodo relevante de la evaluación (cada seis meses), de esta manera el supervisor y el empleado se reunirá para comentar el desempeño obtenido, utilizando los incidentes críticos acontecidos.
- Se registran solamente las acciones imputables al empleado y de esta manera se ofrecen ejemplos concretos de lo que el empleado puede hacer para mejorar su desempeño.

Cabe mencionar que éste método no es útil para comparar a los empleados o tomar decisiones salariales.

LABORES COTIDIANAS	OBJETIVOS	INCIDENTES CRÍTICOS
1. Programar la producción de la planta	Utilización total del personal y maquinaria en la planta; entregar a tiempo los pedidos	Instituyó un nuevo sistema para programar la producción; redujo los pedidos atrasados en un 10% el mes pasado; el mes pasado aumentó la utilización de la maquinaria en la planta.
2. Supervisar el abasto de materias primas y en control de inventarios	Reducir los costos de inventarios al tiempo que se mantienen suministros adecuados a disposición.	Permitió que los costos de almacenamiento del inventario se incrementaran en 15% el mes pasado; ordenó en exceso las partes "A" y "B", en un 20% y pidió un 30% menos de partes "C"
3. Supervisar el mantenimiento de la maquinaria.	Que no haya paros debido a fallas en la maquinaria.	Instituyó un nuevo sistema preventivo de mantenimiento de la planta; evitó un paro en la maquinaria al descubrir una parte defectuosa.

<sup>11</sup> SHERMAN pp. 278



Ejemplos de incidentes críticos para un asistente de gerente de planta adjunta<sup>12</sup>

**b) Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)**

Es un método que combina los beneficios de los incidentes críticos y las calificaciones cuantificadas al relacionar una escala cuantitativa con ejemplos específicos de buen o mal desempeño. Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, por cada dimensión importante del desempeño que se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos del puesto. El proceso es el siguiente:

- Generar incidentes críticos: las personas encargadas de evaluar el puesto describen ejemplos específicos de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
- Desarrollar dimensiones del desempeño: Se agrupan los incidentes en un conjunto más pequeño (de cinco a diez) de dimensiones de desempeño, después cada una de éstas, se define.
- Reasignar incidentes: Otro conjunto de personas que también conozca el puesto reasigna los incidentes críticos originales. Se proporcionan las definiciones de los grupos e incidentes críticos y se pide que los reasigne en el grupo que considere les ajuste mejor. Se retiene un incidente crítico si un porcentaje de entre el 50% y 80% de este grupo lo asigna al mismo grupo que lo asignaron las personas anteriores.
- Calificación de los incidentes: Se pide que califique la conducta descrita en el incidente con respecto a la eficacia o ineficacia del desempeño de la dimensión apropiada.
- Desarrollar un instrumento final: Un subconjunto de incidentes (de seis a siete por grupo) se utiliza como base del comportamiento para cada dimensión.

Las ventajas que brinda éste método son:

- a) Se obtiene un indicador más preciso.
- b) Criterios más claros para entender el desempeño.
- c) Retroalimentación.
- d) Dimensiones independientes.
- e) Consistencia ya que las evaluaciones de una persona por parte de diferentes indicadores tienden a ser parecidas.
- f) Ya que en el desarrollo participan empleados ajenos al departamento de recursos humanos junto con el personal de éste, la aceptación a esta evaluación puede ser muy favorable.

---

<sup>12</sup> DESLER pp. 338

La única desventaja de éste método es que se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para su aplicación. Ejemplo:

**ESTRATEGIA PARA COMBATIR INCENDIOS:** Conocimiento de las características del fuego. Esta área del desempeño se refiere a la capacidad de un bombero de utilizar sus conocimientos sobre las características del fuego a fin de desarrollar la mejor estrategia para combatirlo. Incluye las siguientes actividades:

1. Observar las condiciones de fuego y humo y localizar el origen del incendio.
2. Evaluar el incendio e identificar las técnicas apropiadas para extinguirlo y los procedimientos de ventilación.
3. Consultar los informes de planes previos.
4. Aplicar el conocimiento del calor y de la mecánica de fluidos para anticipar el comportamiento del incendio.
5. Identificar y eliminar o saturar las áreas potencialmente expuestas utilizando chorros directos de espuma o cortinas de agua.
6. Identificar y eliminar o proteger materiales inflamables o peligrosos.

**ALTO**

**PROMEDIO**

**BAJO**

7
6
5
4
3
2
1

- Encuentra el fuego cuando nadie más es capaz de hacerlo.
- Evalúa correctamente el mejor punto de entrada para combatir un incendio.
- Utiliza el humo como indicador del tipo de fuego.
- Comprende los aspectos básicos de hidráulica.
- No es capaz de indicar el tipo de incendio al observar el calor de la flama.
- Es incapaz de encontrar la ubicación del incendio.
- No cambiará la estrategia de lucha contra el fuego a pesar de las retrospectivas y demás signos de presencia de acelerantes de fuego.

**c) Escalas de observación de comportamiento (BOS)**

Esta escala también se basa en incidentes críticos y está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada conducta, a su vez, permite al evaluador ser observador en lugar de juez y de

esta manera, le facilitará dar la retroalimentación al empleado. Las características principales de esta escala son:<sup>13</sup>

- Conserva la objetividad.
- Separa a los buenos empleados de los malos.
- Proporciona retroalimentación
- Identifica las necesidades de capacitación.

Considerar el comportamiento laboral del representante de ventas en el último periodo de evaluación. Lea con cuidado cada enunciado; marque con un círculo el número que indica el grado con que el empleado ha demostrado una conducta eficaz o ineficaz. Para cada conducta que se observó, use la siguiente escala:

5 representa casi siempre	95 – 100% del tiempo.
4 representa con frecuencia	85 – 94% del tiempo.
3 representa a veces	75 – 84% del tiempo.
2 representa rara vez	65 – 74% del tiempo.
1 representa casi nunca	0 – 64% del tiempo.

**PRODUCTIVIDAD DE VENTAS**

	<b>CASI NUNCA</b>			<b>CASI SIEMPRE</b>	
1. Revisa con el gerente los resultados de productividad individual	1	2	3	4	5
2. Sugiere a sus compañeros formas de aumentar las ventas.	1	2	3	4	5
3. Formula objetivos específicos para cada contacto.	1	2	3	4	5
4. Se enfoca en el producto en lugar de hacerlo en los problemas del cliente.	1	2	3	4	5
5. Mantiene actualizados los registros de cuentas.	1	2	3	4	5
6. Mantiene a los clientes esperando para recibir el recibo.	1	2	3	4	5
7. Anticipa y se prepara para resolver los problemas de los clientes.	1	2	3	4	5
8. Da seguimiento a las recomendaciones de los clientes.	1	2	3	4	5

**6.3 Métodos de resultados.**

Estos métodos miden los logros de los empleados, es decir, los resultados obtenidos mediante su trabajo. Tienen la característica de ser más objetivas y otorgan más autoridad al empleado. Una de sus ventajas es que dan a los empleados la responsabilidad por ellos mismos, ya que les permiten dentro de ciertos límites, decidir qué métodos utilizar para lograr los objetivos.

**a) Mediciones de productividad.**

Existen diversas formas de evaluar la productividad de un empleado dependiendo de su nivel jerárquico o puesto en la empresa, dichas evaluaciones están relacionadas directamente con los logros obtenidos por los empleados y los resultados que benefician a la organización, es decir, están alineadas con las metas organizacionales.

<sup>13</sup> SHERMAN pp. 280

Se pueden observar diversos problemas en este tipo de evaluaciones, ya que los resultados pueden estar contaminados con factores externos sobre los que los empleados no tienen influencia. Otro problema es que fomentan de manera inadvertida que los empleados se preocupen por “verse bien” en el corto plazo, e ignoren las ramificaciones a largo plazo.<sup>14</sup> Para evitar este tipo de problemas se sugiere que en cualquier puesto donde haya interacción con otras personas, se consideren los resultados y el método utilizado para alcanzarlos y esto se puede lograr mediante la cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas.

#### **b) Administración por objetivos.**

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 en que los empleados deben establecer objetivos mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como base para la evaluación.<sup>15</sup> Esta evaluación es un sistema que abarca un ciclo, comenzando con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y termina regresando a ese mismo lugar.

La manera ideal de aplicar este método es que el empleado y el supervisor fijen las metas y objetivos deseables de manera conjunta en base a los objetivos organizacionales, deben ser alcanzables y de manera objetiva ya que de esta manera se puede lograr que el empleado se sienta más motivado por alcanzar sus propios objetivos al haber participado en la fijación de estos y su alcance es más probable. Las aportaciones de los empleados son evaluadas y se utilizan los rasgos de ellos como criterio para evaluar el desempeño. En esta evaluación, el supervisor, ocupa el papel de consejero y facilitador y el empleado es un participante activo. Los pasos a seguir en para establecer un programa de evaluación y establecimiento de objetivos son los siguientes:<sup>16</sup>

1. Establecer los objetivos de la organización: Establecer un plan a nivel organizacional para el año siguiente y determinar los objetivos.
2. Fijar los objetivos por departamento: El jefe de departamento y sus superiores, en forma conjunta, establecen los objetivos para sus departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamento.: Se plantean los objetivos a los subordinados para que desarrollen sus propios objetivos individuales.
4. Definir los resultados esperados: El jefe de departamento y sus subordinados establecen sus objetivos a corto plazo.
5. Revisar el desempeño: medición de resultados, es decir, se compara el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. Proporcionar retroalimentación: Se tiene reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para comentar y evaluar los progresos en el logro de los resultados esperados.

---

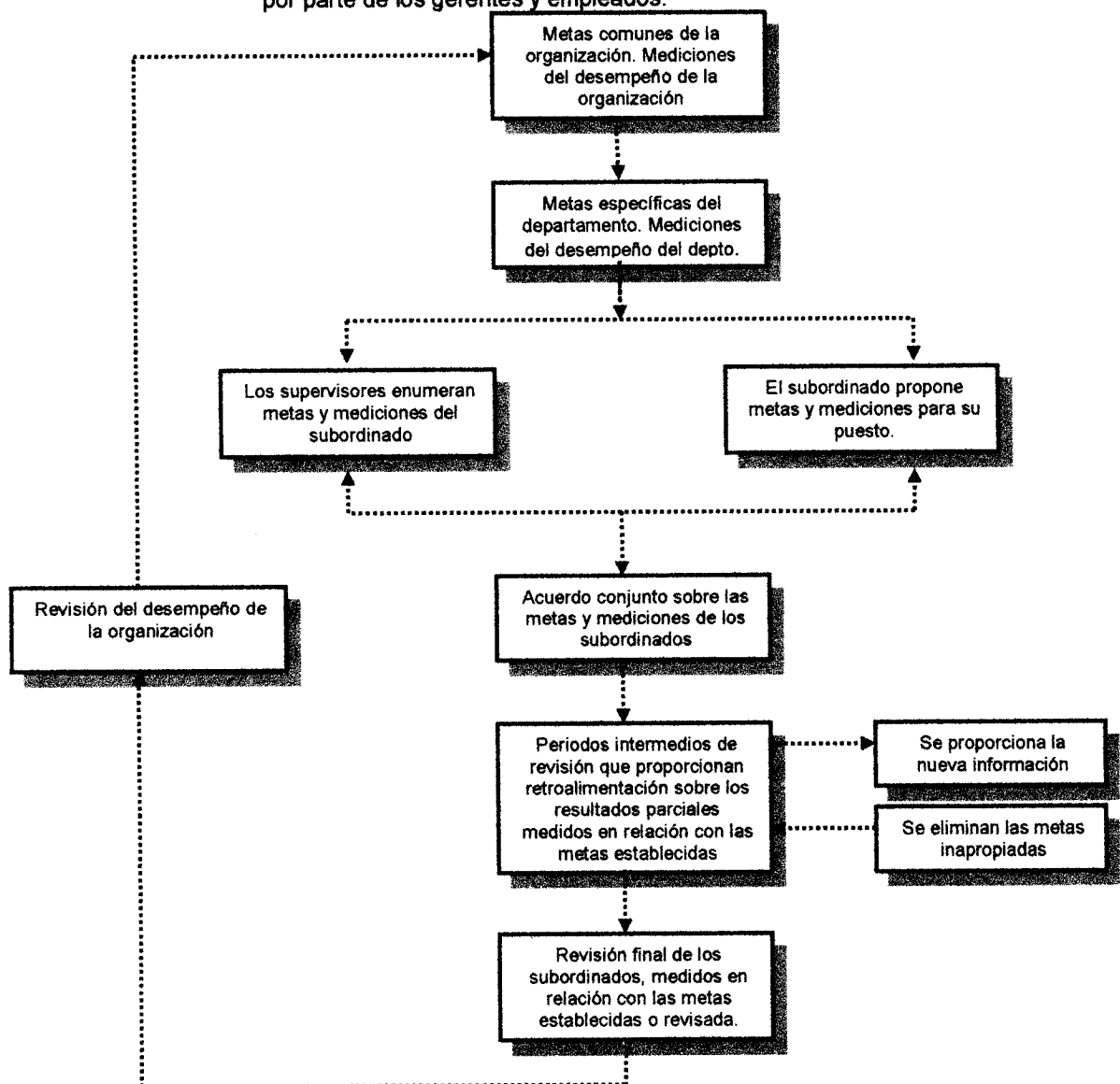
<sup>14</sup> SHERMAN pp. 282

<sup>15</sup> IDEM

<sup>16</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal, Ed Prentice Hall. Pp. 344

Es posible cambiar las metas en el transcurso, ya que se pueden obtener datos nuevos o adicionales. El empleado realiza una autoevaluación de sus logros, y de ahí viene la entrevista que es un examen de esta autoevaluación por parte del supervisor y el empleado en forma conjunta, que sirve para discutir la solución de problemas que ayuda al empleado en su avance de acuerdo con el plan.

- Es importante que los gerentes y empleados tengan la intención de establecer conjuntamente metas y objetivos.
- Los objetivos pueden ser cuantificables y mensurables a corto y largo plazo, deben describir la forma de alcanzar las metas.
- Los resultados esperados deben estar controlados por el empleado.
- Las metas y objetivos deben ser consistentes para cada nivel
- Se deben establecer tiempos específicos para revisar y evaluar las metas por parte de los gerentes y empleados.



## **6.4 Otros métodos.**

### **a) Método de verificación de campo.**

Es un método que permite la estandarización en la evaluación y aumenta la confiabilidad y la comparabilidad. Un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. Dicho representante solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, después prepara una evaluación basada en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones e las formas que la empresa destina al efecto.

Este tipo de evaluación se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Los expertos provienen del área técnica y del departamento de personal. Los exámenes son de varios tipos y deben ser confiables y validados. Las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana; el costo de estas evaluaciones es elevado.<sup>17</sup>

### **b) Autoevaluaciones.**

Estas evaluaciones fomentan el desarrollo individual ya que es menos probable que el empleado presente actitudes defensivas. Cuando son utilizadas para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de mayor utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

### **c) Evaluaciones psicológicas.**

Es un método de evaluación en donde se requiere la presencia de un psicólogo cuya función se centrará en evaluar el potencial del individuo por medio de entrevistas profundas, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. Después se prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras, que permiten la predicción del desempeño futuro.

Los psicólogos pueden trabajar sobre un aspecto específico o se puede realizar una evaluación global del potencial a futuro, pero el éxito de la evaluación depende de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, es por esto que en ocasiones no son muy aceptadas por parte de algunos empleados. Estas evaluaciones permiten la toma de decisiones sobre ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado; se aplican por lo general a gerentes jóvenes y brillantes de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la empresa.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> WERTHER JR, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. Cuarta edición. Ed. Mc Graw Hill. México 1993. pp. 247

<sup>18</sup> WERTHER JR, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. Cuarta edición. Ed. Mc Graw Hill. México 1993. pp 252

**d) Métodos de los centros de evaluación.**

Se basan en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores; son utilizadas para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Estas evaluaciones son costosas ya que se requiere de la instalación especializada, y la presencia de varios evaluadores de alto nivel, auxiliados por psicólogos y personal especializado, así como otros gastos, pero en la actualidad cada vez son más comunes en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en proceso de formar ejecutivos de alto nivel.

Los empleados con potencial deben acudir al centro especializado para ser sometidos a una evaluación individual, después se selecciona a un grupo especialmente apto para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. También se incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible.

## **7 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA ACTUALIDAD.**

Anteriormente se realizó un análisis de los métodos de evaluación del desempeño que se han venido utilizando durante tiempo atrás, pero es sabido que la excelencia es la base de la ganancia, es por esta razón que las empresas hoy en día buscan esta excelencia como medio de supervivencia ante los desafíos que presenta un mundo complejo y desafiante; es decir, la innovación en los procesos internos para mejorar la calidad que brinde cada organización es la base de a competitividad que se requiere para subsistir y ser rentable.

Las prácticas de downsizing y reducción han acortado la distancia entre jefes y subordinados y esto ha sido consecuencia de la disminución repentina de niveles jerárquicos. Los procesos estructurados y formalizados de evaluación tienden a desaparecer gradualmente, y predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar decisiones.

Se ha tomado mayor importancia a la inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas como talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse; dicha capacitación debe ser orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones para que puedan ser llevados a cabo y promovidos como sujetos activos. Es relevante llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las decisiones tomadas para que indique si las medidas elegidas son las correctas y si se conseguirán los objetivos deseados. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y en

especial a la empresa como una totalidad. Las principales tendencias en la evaluación del desempeño son:<sup>19</sup>

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. Deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen cuatro clases de indicadores principales:
  - a. Indicadores financieros: Aspectos financieros (flujo de caja, utilidades, retomo sobre la inversión, relación costo/beneficio)
  - b. Indicadores ligados al cliente: Satisfacción del cliente interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.
  - c. Indicadores internos: Tiempos de proceso, índices de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso.
  - d. Indicadores de innovación: Desarrollo de nuevos procesos y productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño cada vez se basa más en índices objetivos que ayudan al proceso como: indicadores de desempeño global (de toda la empresa), indicadores de desempeño grupal (del equipo), indicadores de desempeño individual (de la persona). El objetivo de dichos indicadores es fijar marcos de referencia que ayuden en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados alcanzables y permitir una visión global del proceso.

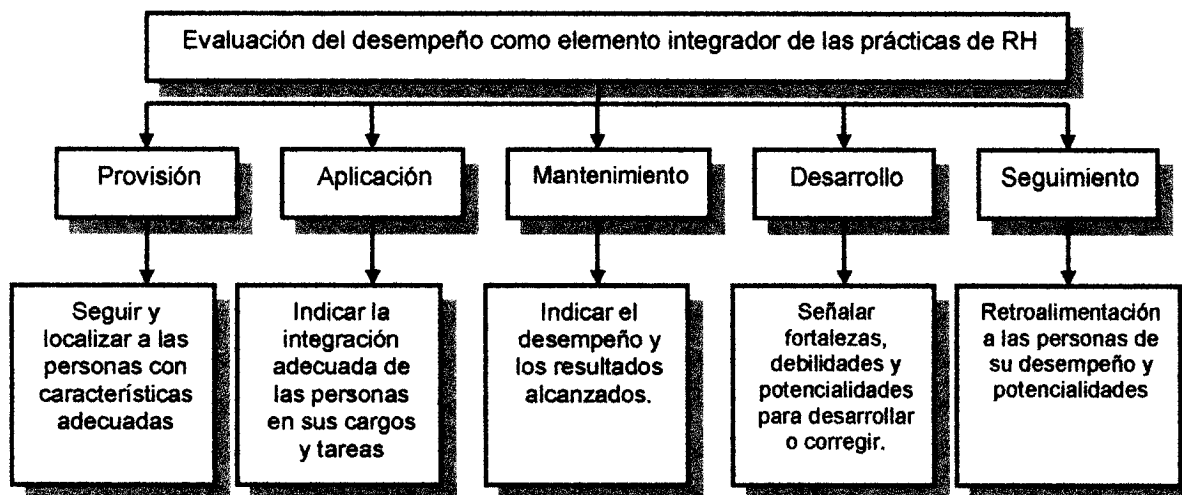
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos ya que es un enlace a los demás procesos de la Administración de Recursos Humanos. Identificar a los talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas con características adecuadas para los negocios de la empresa; así mismo amplía los procesos de aplicación para indicar si las personas están debidamente integradas en sus cargos y tareas, complementa los procesos de mantenimiento al señalar el desempeño,

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO pp 382 - 383



los resultados alcanzados y los procesos de desarrollo indicando las fortalezas y debilidades, potencialidades que deben desarrollarse y las que pueden corregirse. También complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.



5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados, es una evaluación flexible, realizada por jefes inmediatos, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. Es un acuerdo entre el evaluador y el evaluado, ya que se intercambian ideas lo cual produce un compromiso conjunto: se proporcionan las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y el logro de objetivos o resultados determinados.

6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas, es decir, reinformación de las personas para proporcionarles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y autocontrol, capacitándolas (entrenamiento) para obtener los objetivos propuestos o como forma de incentivos y refuerzo por los resultados obtenidos.

Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse poco a poco en trabajos intelectuales cambiantes. Los cargos dejan de ser individuales y aislados socialmente para ser independientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo:

- a. Competencia personal: Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- b. Competencia tecnológica: Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y generalidad.

- c. Competencia metodológica: Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
  - d. Competencia social: Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos y realizar trabajos en equipo.
7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento; los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las Empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar tres vertientes:
- a. Desburocratización: Se omiten los papeleos y formularios, la evaluación se vuelve más sencilla y evita formalismos y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático. Es necesario verificar los objetivos alcanzados y la forma de mejorar el reempeño para elevar las metas y resultados, por lo tanto, se brinda libertad a las personas para elegir sus medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.
  - b. Evaluación hacia arriba: Permite que el equipo evalúe a su gerente para negociar e intercambiar con él nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces.
  - c. Autoevaluación: Cada persona tiene la capacidad de evaluar su desempeño para alcanzar sus metas y resultados fijados, y superar las expectativas. Determinar las necesidades y carencias personales para mejorar el desempeño, definir fortalezas y debilidades, las potencialidades y debilidades y determinar lo que debe reforzarse para mejorar sus resultados y los de los equipos involucrados.
9. La evaluación del desempeño está relacionada estrechamente con la noción de expectativa; relación entre expectativas personales y recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Elevar el grado de instrumentalizad de la excelencia en el comportamiento de trabajo, haciendo entender a las personas que la excelencia en el desempeño beneficia a la empresa y a cada persona involucrada.

Es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo como la remuneración flexible o sistemas de incentivo; dirigirlos esfuerzos de las personas

hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquellas, integrando de la mejor manera, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

## 8. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una entrevista de evaluación es una sesión de diálogo entre supervisor o gerente y empleado; el objetivo principal, es verificar el desempeño obtenido por los empleados durante las evaluaciones realizadas, proporcionan retroalimentación sobre su actuación en el pasado y la forma de mejorar en el futuro. La retroalimentación puede ser proporcionada mediante algunas técnicas como: *convencimiento*, que es utilizado con los empleados más antiguos y se trata de convencer al empleado para que actúe de cierta manera; *diálogo*, se propone al empleado manifestar sus reacciones defensivas, excusas o quejas para superarlas y así obtener un mejor desempeño; *solución de problemas*, sirve para identificar las dificultades que es posible que interfieran con el desempeño del empleado, los problemas son solucionados mediante capacitación, asesoría o reubicación.<sup>20</sup>

Es importante señalar que la entrevista debe ser un diálogo positivo, el gerente debe tener tacto y ser paciente, para que de esta manera el empleado se sienta satisfecho y motivado para mejorar las deficiencias encontradas durante el proceso, la entrevista de evaluación debe mejorar la relación entre gerente y empleado, ya que la comprensión es intensificada y mejora el desarrollo de las relaciones humanas. Es una capacitación para el empleado que le proporciona una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, pueden emplearse ejemplos específicos de los aspectos de desempeño que pueden ser mejorados por él, para que se puedan conocer con exactitud los resultados esperados y los cambios a realizar y de esta manera se reducen las discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbre que se presentan cuando las personas no tienen asesoría planeada y bien orientada.

Se recomienda dividir la entrevista en dos sesiones: una para revisar el desempeño y otra para los planes de crecimiento del empleado. Se deben planear con tiempo (de diez días a dos semanas es suficiente) para que el entrevistador y el entrevistado estén preparados para el análisis y una vez fijada la fecha se debe respetar, para que no cause demasiada presión en ambos.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas proporcionan información útil para realizar la entrevista, y de esta manera la entrevista se divide en tres tipos.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> WERTHER JR, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. Cuarta edición. Ed. Mc Graw Hill. México 1993. pp. 256

<sup>21</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Ed Prentice Hall. Pp. 353 – 354

- a. Satisfactorio - promovible: El desempeño de la persona es satisfactorio y se factible para una promoción. En la entrevista se comentan los planes de carrera de la persona y se desarrolla un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional para pasar a su siguiente puesto.
- b. Satisfactorio - no promovible: El desempeño es satisfactorio, pero no es factible que el empleado sea promovido, el objetivo es mantener el desarrollo obtenido y se tiene que encontrar incentivos importantes que sean suficientes para mantener este desempeño. La razón de que no se promueva puede ser debido a que tal vez no se alcanzo el nivel de la competencia o no hay lugar para una promoción o el empleado está satisfecho con su puesto y no desea ser promovido.
- c. No satisfactorio - corregible: Es posible corregir el desempeño mediante un plan de acción para el empleado en el cual se fija un objetivo, enfocado en mejorar el desempeño, estableciendo las acciones a seguir, el tiempo en el que se va a realizar y los resultados que se esperan.

Existen ciertos lineamientos que se sugiere seguir para incrementar la aceptación de la retroalimentación, la satisfacción con la entrevista y la intención de mejorar el desempeño futuro por parte del empleado:<sup>22</sup>

1. Se recomienda pedir una autoevaluación, ya que resulta útil que los empleados evalúen su desempeño antes de la entrevista, pues de esta manera, comienzan a pensar en sus logros y se asegura que conozcan los criterios con los que serán evaluados y así se eliminan las sorpresas potenciales, además que cuando aportan algo al proceso, quedan más satisfechos y los sistemas de evaluación son considerados más justos.
2. Cuando los empleados participan en la discusión, es más probable que se descubran las causas y los obstáculos del desempeño y que surjan ideas constructivas para mejorar, además que la participación está relacionada con la satisfacción con la retroalimentación y la intención de mejorar el desempeño. Es importante que el gerente escuche las ideas proporcionadas por el empleado y tratar de hablar menos que él.
3. El elogio es un importante motivador; los empleados buscan retroalimentación positiva en una entrevista de evaluación y de esta manera se puede conseguir que el empleado esté menos a la defensiva. Es recomendable que los gerentes informen con regularidad a los empleados sobre su conducta.
4. Se debe enfocar en los puntos objetivos más problemáticos o que son más importantes para el puesto para disminuir la crítica.
5. Cuando se manejan áreas de conflicto, es necesario recordar que la persona no es mala, sino las acciones que exhibe en el puesto, para esto se deben evitar las sugerencias de cambiar características personales.

---

<sup>22</sup> SHERMAN pp. 287 -289

6. Se requiere realizar un análisis de causas y la entrevista de evaluación debe enfocarse a encontrar la solución de un problema.
7. El gerente debe ser abierto, esto permite que el empleado perciba su preocupación por evitar los obstáculos externos y se trabajará con él para alcanzar normas más elevadas; de esta manera se evitará que el empleado atribuya sus resultados a obstáculos reales o percibidos.
8. Se debe enfocar la atención del entrevistado en el futuro y no en el pasado, para esto es importante destacar las fortalezas sobre las que el empleado puede construir, concentrarse en las oportunidades existentes de crecimiento dentro del marco del puesto actual del empleado, limitar los planes de crecimiento a algunos puntos importantes que pudieran lograrse en un plazo razonable y establecer planes específicos de acción que definan la forma de lograr cada meta.
9. La retroalimentación debe ser una tarea continua del gerente, y debe ser inmediata y específica para cierta situación; se sugiere tener pláticas de manera periódica para dar seguimiento a las cuestiones que surgieron en la entrevista de evaluación.

Es importante cuidar las palabras que se aplican al describir un mal desempeño en la persona, ya que se debe enfocar al desempeño en sí y no a la persona; la conducta defensiva es un aspecto que suele ser familiar, un subordinado que se siente atacado, puede optar por negar la falta, y evitar cuestionar su capacidad, otros pueden reaccionar a la crítica con ira y agresión, liberando de esta manera la presión; y hay otros que reaccionan replegándose en una concha.

El psicólogo Mortimer Feinberg sugiere lo siguiente para entender y enfrentar este tipo de actitudes:<sup>23</sup>

1. Reconocer que el comportamiento defensivo es normal.
2. No atacar las defensas de una persona, es decir no tratar de explicar la conducta a la persona, hay que tratar de centrarse en el acto.
3. Posponer la acción, las persona suelen reaccionar a las amenazas repentinas ocultándose instintivamente tras sus "máscaras"; cuando se les da tiempo suficiente producen una reacción más racional.
4. Reconocer las propias limitaciones, no se puede esperar resolver todos los problemas que surjan, particularmente los humanos, no se debe tratar de ser psicólogo.

Las críticas deben hacerse de tal forma que ayuden al subordinado a mantener su dignidad y su sentimiento de valía, deben ser en privado y ser constructivas, ofreciendo sugerencias de lo que se debe hacer y por qué, se pueden utilizar ejemplos de incidentes críticos. Es importante que se

---

<sup>23</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. Ed Prentice Hall. Pp. 355 -356

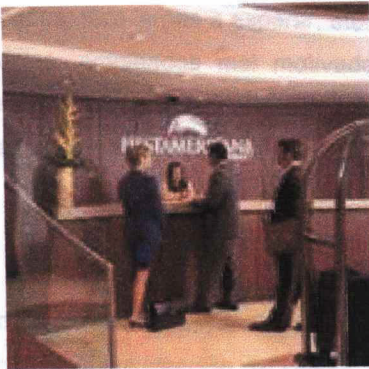
haga una retroalimentación constante para que de esta manera se puedan observar los cambios constantes en el desempeño, llevando al empleado a alcanzar sus metas y objetivos fijados.

Durante la entrevista, se recomienda aclarar los problemas de trabajo con el empleado y establecer metas de desempeño medibles y un plan de acción para aclararlos, ya que esto produce que el empleado mejore satisfactoriamente su desempeño.

Se debe detectar a tiempo el desempeño deficiente de un empleado para establecer las medidas necesarias para corregirlo, ya sea llamando su atención o desarrollando un plan. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que interviene en su desempeño; el entorno laboral, el medio externo, incluyendo el hogar y la comunidad y los problemas personales, afectan también el desempeño en el trabajo. Se recomienda que el diagnóstico del desempeño deficiente esté enfocado en habilidad, esfuerzo y condiciones externas; al conocer los orígenes del bajo desempeño se puede implementar un plan de acción para corregirlas, ya sea capacitando en las áreas que necesiten más conocimiento, o en las habilidades necesarias para lograr un desempeño eficaz. Hay casos en los que los empleados son transferidos a otro departamento o puesto y de esta manera, reflejan un mejor desempeño; también es necesario prestar atención en las necesidades del empleado para así mismo, poder contemplado un plan de motivación, que influya en el mejoramiento de su desempeño. Cuando se opta por realizar una amonestación formal escrita, debido al mal desempeño, se deben identificar los criterios bajo los cuales se está juzgando al empleado, aclarar que el empleado tenía conocimiento de la norma, especificar las causas de la violación a la misma y manifestar que el empleado tiene una oportunidad para corregir su conducta. En cualquier caso donde se detecte un desempeño ineficaz, se deben tomar medidas justas, objetivas y principalmente reconociendo los sentimientos de la persona.

“Todo el mundo se dedica al servicio.”

## CAPÍTULO TRES: SERVICIOS



- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de un proceso que comienza en el momento del servicio.
- Es algo que se va comprando y vendiendo pero que no se puede tocar ni guardar en un lugar.

## **"Todo el mundo se dedica al servicio"**

Theodore Levitt

Cada persona es un cliente que utiliza servicios cotidianamente; a su vez, las empresas y otras instituciones también utilizan servicios que son comprados en una escala mucho más alta que los individuos o las familias.

Los clientes no siempre quedan satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que son recibidos; entregas retrasadas, personal no cortés, incompetencia, tiempo, procedimientos complicados, filas largas a esperar, etc. Por su parte, los proveedores de servicios también expresan sus quejas: empleados mal motivados, dificultad para obtener ganancias. Hoy en día existen proveedores de servicios y empresas que buscan la forma de agradar a sus clientes y de esta manera, llevar operaciones rentables y productivas con empleados agradables y competentes.

El sector servicios está atravesando por un periodo de evolución, ya que los innovadores lanzan continuamente nuevas formas de satisfacer las necesidades del cliente e incluso crean necesidades que éste desconocía. La clave del éxito de muchas empresas ha sido la innovación en la búsqueda de la satisfacción del cliente, aprovechando a su vez, los avances de la tecnología.

### **1. ¿QUÉ ES UN SERVICIO?**

No es fácil definir el servicio, ya que el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlo al cliente, resulta complicado de comprender porque muchas entradas y salidas son intangibles. A continuación se muestran algunas definiciones que capturan la esencia de lo que es un servicio<sup>1</sup>

- Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra; el proceso puede estar vinculado a un producto físico, pero el desempeño es en esencia intangible, y por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en el receptor del servicio.
- "Algo que se puede comprar y vender, pero que no se puede dejar caer en tu pie".

---

<sup>1</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 4 - 5



En el informe del Banco Mundial *Global economic Prospects and the Developing Countries* se destaca que *"el sector servicios es el de mayor crecimiento en la economía global, y que el intercambio e inversión externa directa en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década"*<sup>2</sup>

Las industrias proveedoras de servicios, también participan en el incremento de nuevos empleos; existe la probabilidad de que a través del tiempo, se presente la evolución a una base de empleo dominada por los servicios conforme aumenta el ingreso per cápita. En nuestro país, el sector servicios ocupa el 70.6% y el sector bienes el 29.4%, aunque se ha calculado que el 40% del comercio es informal.

Existe un sector oculto llamado servicios internos dentro de las empresas grandes que los estadísticos gubernamentales han clasificado dentro de las industrias de la manufactura, agricultura o recursos naturales que cubren una amplia gama de actividades que incluyen el reclutamiento, publicaciones, servicios legales y contables, administración de la nómina, limpieza de oficinas, mantenimiento, transporte, etc. El outosourcing es presentado en gran medida, ya que muchas empresas deciden contratar de forma externa todos estos servicios para que sean realizados de forma más eficiente.

Tradicionalmente se ha vinculado a la mercadotecnia con los servicios, pero es sabido que la satisfacción del cliente es un trabajo que debe ser realizado en conjunto con el departamento de mercadotecnia, operaciones y recursos humanos.

Los empleados deben enfocarse hacia el servicio e interesarse en la eficiencia. El servicio se debe adaptar a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes y promoverse en forma activa con los clientes.

Los servicios poseen ciertas cualidades que los hacen diferentes de los productos y bienes y estas son: intangibilidad, heterogeneidad o variabilidad, caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo.

Existen algunas diferencias básicas que distinguen a los servicios:<sup>3</sup>

1. Los clientes no son propietarios de los servicios: Los clientes reciben algún valor a partir de los servicios sin obtener la propiedad de ningún elemento tangible, con excepción de los alimentos y la instalación de refacciones durante la entrega de los servicios de reparación y mantenimiento. El establecimiento de precios es una implicación clave, ya que cuando la

---

<sup>2</sup> IDEM pp.5

<sup>3</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 4 - 5

empresa renta el uso de sus activos físicos, humanos o intangibles, el tiempo se convierte en un factor importante; otro asunto importante se relaciona con los criterios que dirigen al comportamiento de la elección del cliente al tomar algo en renta, pues esta tiende a ser de corto plazo por naturaleza.

2. Los servicios como desempeño intangible: Algunos servicios incluyen elementos tangibles, pero la naturaleza del servicio es intangible, es decir, la naturaleza del desempeño es la que proporciona los beneficios y requiere estrategias diferentes de las que se necesitan para ofrecer en el mercado bienes tangibles, incluyendo la necesidad de crear imágenes tangibles y metáforas para demostrar la capacidad de la empresa de servicio e ilustrar los beneficios que se obtienen como resultado de la entrega del servicio. Kotler propone cinco categorías de la oferta de mercado:
  - Bien puramente tangible.
  - Bien tangible con servicios que lo acompañan.
  - Híbrido que combina partes iguales de bienes y servicios.
  - Servicio principalmente con bienes y servicios menores que lo acompañan.
  - Puramente servicio.

Sasser, Olsen y Wyckoff sugieren que una prueba para saber si un producto es un bien o un servicio consiste en determinar si más de la mitad del valor proviene de los elementos del servicio.

3. Las personas como parte del servicio: En varias ocasiones, los clientes se relacionan con el personal del servicio y también establecen contacto con otros clientes. Los servicios de bajo contacto se entregan a distancia y el contacto humano se limita a la solución de problemas. La diferencia entre un servicio de alto contacto y otro, se encuentra en la diferencia en la calidad de trato que tienen los empleados que atienden a los clientes. El tipo de clientes que frecuentan una empresa de servicios en particular ayuda a definir la naturaleza de la experiencia de servicio; los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes. Otros clientes se vuelven parte del resultado-experiencia en muchos servicios.
4. Mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas: La presencia de los empleados y de otros clientes en el sistema operativo dificulta el establecimiento de normas y el control de la variabilidad, tanto en las entradas como en las salidas. Los bienes manufacturados se producen bajo condiciones controladas que se ha diseñado para optimizar tanto la productividad como la calidad y que después se han verificado para cumplir las normas de calidad mucho antes de que los bienes lleguen al cliente. En el caso de los servicios que se consumen conforme son producidos, el ensamblaje final debe llevarse a cabo bajo condiciones de tiempo real, las cuales varían de cliente a cliente e incluso de un momento del día a otro. Como resultado, es más probable que los errores y las deficiencias sean más

difíciles de disimular. Estos factores hacen que las organizaciones de servicio tengan dificultades para mejorar la productividad, controlar la calidad y ofrecer un resultado consistente, pero no todas las variaciones en la entrega del servicio son negativas, hoy en día las empresas reconocen el valor de adaptar algunos aspectos de la oferta del servicio a las necesidades y expectativas de clientes individuales; el reemplazo de los empleados de servicio por automatización podría ser la clave para lograr desempeños más baratos y consistentes.

5. Dificultad en la evaluación por los clientes: Los servicios y otros bienes destacan las propiedades de experiencia que se perciben después de adquirirlos o durante el consumo, como el gusto, la capacidad de uso, la facilidad de manejo, lo silencioso y el trato personal. A su vez, existen propiedades de comprobación y estas son las características que los clientes tienen dificultad de evaluar aun después del consumo. Una empresa que adquiere la reputación de ofrecer trato amable y ético a sus clientes ganará la confianza de sus clientes actuales y se beneficiará de las referencias positivas.
6. Ausencia de inventarios de servicios después de su ejecución: Un servicio es una acción de desempeño más que un artículo tangible que el cliente conserva, es perecedero y no es posible almacenarlo para su venta después de finalizar su ejecución. Cuando la demanda excede a la capacidad, los clientes se van decepcionados a menos que estén preparados para esperar. Una tarea importante para los gerentes de servicios es encontrar modos de equilibrar los niveles de demanda para que concuerden con la capacidad, mediante incentivos de precios, promociones u otros medios. Cuando las empresas de servicios hablan de su inventario, se refieren a su capacidad para la entrega del servicio en el futuro. El aumento máximo de las utilidades es un objetivo importante y los gerentes de marketing deben ser minuciosos al seleccionar los segmentos adecuados en los momentos precisos y centrar su atención en la venta durante periodos de mayor demanda a los segmentos menos sensibles al precio.
7. Importancia del factor tiempo: Muchos servicios se entregan en tiempo real, los clientes deben estar presentes físicamente para recibir el servicio de empresas como líneas aéreas, hospitales, estéticas y restaurantes. Los clientes valoran su tiempo, y en ocasiones, prefieren pagar más por un servicio más rápido: los clientes ocupados esperan que el servicio esté disponible en momentos que le convengan, más que cuando le acomode a la empresa de servicio. Los clientes de hoy en día son más sensibles al tiempo y consideran a menudo que la rapidez es un elemento clave del buen servicio. Los gerentes de empresas de servicios deben comprender las limitaciones y las prioridades de tiempo de los clientes, las cuales varían de un segmento de mercado a otro; deben buscar formas de competir con rapidez y reducir al mínimo el tiempo que se pierde al esperar el servicio

8. Diferentes canales de distribución: Muchas empresas de servicios utilizan canales electrónicos; eligen establecer el lugar de producción del servicio, la tienda de ventas al detalle y el sitio de consumo en una sola ubicación, lo que les exige anticipar en la elección del sitio, el diseño y mantenimiento del edificio, así como en el manejo del personal de contacto con el cliente. Con los avances tecnológicos, la entrega electrónica de servicios, se encuentra en expansión, cualquier elemento de servicio basado en la información posee el potencial de ser entregado en forma instantánea en cualquier parte del mundo donde exista un equipo compatible para recibirlo.

### 1.1 Servicios esenciales y suplementarios:

Es importante distinguir entre el servicio esencial que el cliente compra y la serie de servicios suplementarios que le agregan valor al servicio esencial y acompañan con frecuencia a dicho servicio.



## 2. TIPOS DE SERVICIOS.

La forma tradicional de agrupar los servicios es por industria, entre los cuales, podemos citar:

- Servicios comerciales.
- Servicios financieros.
- Servicios de entretenimiento.
- Servicios de carga y transporte.

- Servicios turísticos.
- Servicios industriales.
- Servicios de salud.

Existen muchas propuestas para clasificar los servicios, a continuación se muestra un resumen de algunas de las formas principales de agrupar o clasificar los servicios.

1. El grado de calidad tangible o intangible de los procesos de servicio: Los diversos procesos de servicio implican tanto la naturaleza del sistema de entrega del servicio, así como también, afectan el papel que desempeñan los empleados y la experiencia de los clientes.
2. ¿Quién es o qué es el receptor directo del proceso de servicio?: Algunos servicios se dirigen al cliente en persona, en otros casos, los clientes buscan los servicios para mantener o mejorar los objetos que les pertenecen, pero sin participar ellos mismos en el proceso de entrega del servicio y sin disfrutar de los beneficios hasta más tarde. La naturaleza del encuentro entre el proveedor del servicio y sus clientes varía en forma importante según el grado de participación de los clientes en el proceso del servicio. Los servicios dirigidos a la persona del cliente son más complejos.
3. El lugar y el momento de la entrega del servicio. Cuando se diseñan sistemas de entrega, los gerentes de servicio, deben saber si los clientes necesitan acudir a las instalaciones de la empresa de servicio o si el servicio se debe llevar al cliente. La interacción puede ser por medio de canales físicos o canales electrónicos. Las decisiones gerenciales implican la consideración de la naturaleza del servicio, el lugar donde se encuentran los clientes, sus preferencias con respecto al momento de compra y uso y los costos relativos de las diversas alternativas.
4. Personalización vs. estandarización de los servicios: Los servicios se clasifican de acuerdo con su grado de adaptación a las necesidades del cliente o la estandarización, características que se toman en cuenta en la entrega de éste. Es importante saber si todos los clientes deben recibir el mismo servicio o las características del servicio se deben adaptar para satisfacer las necesidades individuales.
5. Naturaleza de la relación con los clientes: Algunos servicios implican una relación formal en la que la empresa conoce al cliente y todas las transacciones se registran y atribuyen en forma individual; en otros servicios, los clientes que no son identificados llevan a cabo transacciones veloces y después desaparecen de la vista de la empresa. Algunos servicios se prestan de forma regular a los clientes que establecen una relación con la empresa a manera de participación como socios en la que deben llenar una solicitud para unirse al "club" y su participación futura se supervisa a través del tiempo. Otros servicios deben tomar acciones definidas para establecer una relación continua; otras empresas como los restaurantes, registran los nombres e información relevante de sus clientes más asiduos, y le envían información de manera periódica.

6. Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda: Algunas industrias de servicios enfrentan una demanda más constante de sus servicios, mientras que otras, presentan fluctuaciones importantes, por lo tanto es necesario ajustar la capacidad para equilibrar el nivel de demanda e implantar estrategias para pronosticar, manejar y adecuar los niveles de demanda para lograr que se equilibren con la capacidad.

### **3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL SERVICIO POR PARTE DE LOS CLIENTES:**

El desempeño en los servicios que tienen pocos elementos tangibles son difíciles de evaluar y por esta razón se tiene un mayor riesgo a realizar una compra no satisfactoria.

En el caso de los servicios que son dirigidos a posesiones físicas, la repetición del desempeño podría ser una opción aceptable; los servicios dirigidos al cuerpo de las personas, son más difíciles de reparar, los servicios dirigidos a la mente de las personas como la educación, los espectáculos en vivo o los encuentros deportivos también son difíciles de reemplazar si la calidad no satisface las expectativas del cliente; en el caso de los servicios dirigidos a activos intangibles, la calidad es un reto, cuando ésta se presenta de forma insatisfactoria.

#### **3.1 Características de búsqueda.**

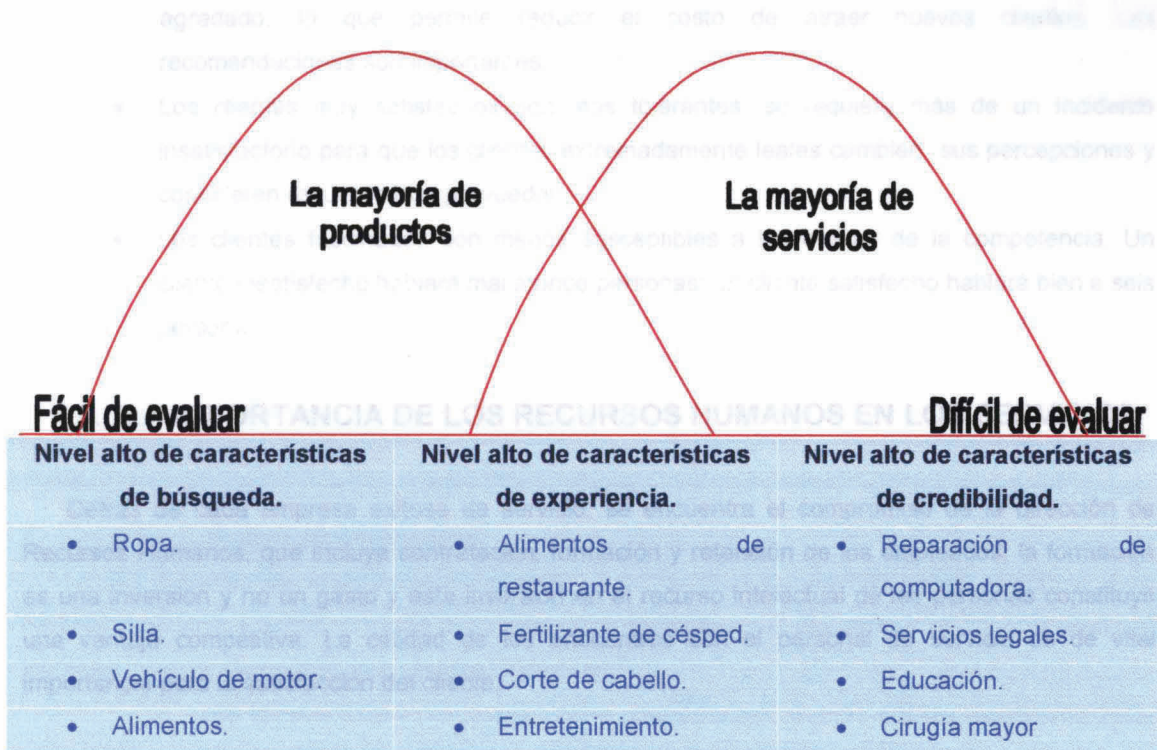
Los bienes físicos poseen ciertas características como el estilo, el color, textura, gusto y sonido que permiten que el cliente evalúe un producto antes de comprarlo y de esta manera, se reduce la sensación de incertidumbre o riesgo relacionada a la compra.

#### **3.2 Características de experiencia.**

Son las características que el cliente debe experimentar para saber lo que compró: las vacaciones, los espectáculos en vivo, los encuentros deportivos y los restaurantes. Cabe mencionar que cada persona interpreta o responde de manera distinta al mismo estímulo de diferentes maneras.

#### **3.3 Características de credibilidad.**

Son las características del resultado del servicio que los clientes encuentran difícil de evaluar, incluso después de la compra y el consumo, ya que es obligado a confiar en que se proporcionaron ciertos beneficios aunque sea difícil documentarlos: educación, servicios financieros, servicios de salud.



#### 4. RELACIÓN CALIDAD - SATISFACCIÓN.

La satisfacción es una actitud, como la evaluación después de una compra o una serie de interacciones entre el consumidor y el producto. Antes del consumo, los clientes tienen en mente ciertas normas de servicio o expectativas, observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus normas y después juzgan la satisfacción basándose en esta comparación; el juicio resultante se denomina *invalidación negativa* si el servicio es peor de lo esperado, *invalidación positiva*, si es mejor de lo esperado y sólo *confirmación* si es el esperado.<sup>4</sup>

Es sabido que la satisfacción o insatisfacción de un cliente individual, en ocasiones es fomentada en cierta medida por parte de otros miembros importantes de la familia, es por esto que se dice que la satisfacción no es un fin en sí mismo, sino el medio para lograr diversos objetivos clave, a continuación se muestran cuatro enunciados que demuestran la importancia de obtener la satisfacción del cliente en una empresa de servicios.

- La satisfacción se relaciona firmemente con la lealtad del cliente y el compromiso con la relación.
- Los clientes altamente satisfechos (fascinados) expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha

<sup>4</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 152

agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes. Las recomendaciones son importantes.

- Los clientes muy satisfechos son más tolerantes, se requiere más de un incidente insatisfactorio para que los clientes extremadamente leales cambien sus percepciones y consideren recurrir a otro proveedor.
- Los clientes fascinados son menos susceptibles a las ofertas de la competencia. Un cliente insatisfecho hablará mal a once personas; un cliente satisfecho hablará bien a seis personas.

## **5. LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS SERVICIOS.**

Detrás de cada empresa exitosa de servicio, se encuentra el compromiso de la dirección de Recursos Humanos, que incluye contratación, formación y retención de los empleados; la formación es una inversión y no un gasto y esta inversión en el recurso intelectual de las personas constituye una ventaja competitiva. La calidad de los encuentros con el personal de servicio es de vital importancia para la satisfacción del cliente.

Es importante tener una cultura de servicio y un liderazgo diferencial, además de modelos de conducta de la alta dirección y la implicación activa de los responsables de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas.

### **5.1 Ciclos de falla, mediocridad y éxito.**

La manera en que los empleados son tratados por sus superiores, es reflejada en el servicio que brindan a sus clientes, es por esto que si no existe un buen ambiente de trabajo, el servicio por lo tanto tiende a ser malo. Existen tres tipos de ciclos en los cuales se puede observar la manera en que trabaja una empresa con sus empleados y lo que implica en el servicio ofrecido a los clientes.

#### **5.1.1 Ciclo de falla**

El ciclo de falla del empleado comienza cuando se hace un diseño explícito del puesto de trabajo de bajo nivel, se hace énfasis en las normas en vez de en el servicio y la tecnología es utilizada para controlar la calidad. Los salarios bajos reflejan un mínimo esfuerzo en selección y formación y como consecuencia se tiene empleados aburridos, insatisfechos, con poca habilidad para la solución de problemas de los clientes y desarrollan una mala actitud de servicio.

El ciclo de falla del cliente comienza cuando se hace un énfasis repetido por atraer nuevos clientes, ya que estos se encuentran insatisfechos por el mal servicio de los empleados y con la falta de continuidad de los mismos pues hay un constante cambio de caras. Los clientes no son leales y cambian de empresa tan rápido como el personal, por lo tanto, la empresa necesita buscar nuevos clientes continuamente para mantener cierto volumen de ventas.



El problema se encuentra en que algunos directivos no tienen una visión clara sobre las implicaciones financieras de la baja remuneración/alta rotación de empleados. Otras veces se omiten los tres costos variables clave: el costo de selección, contratación y formación (costo de tiempo más que financiero); la baja productividad de los nuevos trabajadores sin experiencia y los costos de atraer nuevos clientes (que requieren más publicidad y descuentos promocionales). También se ignoran las dos variables de ingresos: las corrientes futuras de ingresos de los clientes que han abandonado, y los ingresos potenciales de los clientes que no han probado el servicio debido a los malos comentarios del mismo. Otros costos difíciles de cuantificar son la interrupción del servicio que proporciona un puesto de trabajo cuando está vacante y la pérdida del conocimiento del negocio cuando se pierde a un empleado.<sup>5</sup>

### **5.1.2 El ciclo de mediocridad:**

Se presenta en organizaciones grandes y burocráticas donde hay pocos incentivos para mejorar el servicio y donde el miedo a los sindicatos desmotiva a la dirección para adoptar prácticas laborales nuevas. Sus principales características son:<sup>6</sup>

- Los niveles de servicio suelen estar prescritos por normas rígidas, orientados hacia un servicio estandarizado, eficiencias operativas y prevención de fraudes de empleados y de favoritismos a determinados clientes.
- Algunos empleados esperan pasar toda la vida en la misma empresa.
- Las responsabilidades se definen con poco margen, con categorías estrictas según el nivel y las responsabilidades.
- Está regido por las reglas del sindicato de trabajadores.
- Los aumentos de salarios y ascensos están basados en la antigüedad, con un desempeño exitoso de su trabajo que es medido por la ausencia de fallas en vez de por la alta productividad o el buen servicio al cliente.
- La formación se ha centrado en aprender las reglas y los aspectos técnicos del trabajo, pero no en mejorar las interacciones humanas con los clientes y los compañeros de trabajo.
- Tienden a ser aburridos y repetitivos.

Los clientes que acuden a este tipo de organizaciones burocráticas se sienten frustrados e impotentes, por la falta de flexibilidad en el servicio y la poca disposición del empleado para servirles mejor. Esta situación se convierte en un círculo vicioso de mediocridad en el cuál, los clientes descontentos, se quejan continuamente de y con los empleados sobre el mal servicio y la actitud de indiferencia que genera estar a la defensiva.

---

<sup>5</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 467

<sup>6</sup> IDEM

### 5.1.3 Ciclo de éxito

En este ciclo se encuentran las empresas que buscan prosperar por medio de la inversión en la gente, para alcanzar el éxito. El éxito es aplicado tanto en clientes como en empleados, un diseño más flexible del puesto de trabajo que viene acompañado de una mayor y mejor formación y prácticas de *empowerment*, que consisten en dar mayor poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar su calidad.

Se tiene un proceso de selección centrado en lo que se busca, una formación más intensa y mejores salarios, por lo tanto se encuentran empleados más contentos con su trabajo y dan un servicio más satisfactorio y de mejor calidad. Por su parte, los clientes aprecian la continuidad del personal en las relaciones de servicio, por lo tanto, son más leales. Los márgenes de beneficio son mayores y la empresa puede centrarse en reforzar la lealtad del cliente a partir de estrategias de retención de clientes, que suelen ser más baratas. Los puntos clave para que las empresas entren en este ciclo de éxito son:

- Establecer talleres de trabajo y entrevistas al departamento de Recursos Humanos para definir los valores corporativos y las competencias directivas para hacerlas más coherentes con sus valores.
- Hacer un inventario del talento directivo con las experiencias que habían tenido, sus competencias, los planes de desarrollo y sus posibles sucesores.
- Establecer mensajes clave dirigidos en satisfacer las necesidades de los clientes, enriqueciendo sus capacidades poniendo a su alcance recursos tecnológicos y humanos de máxima calidad.
- Crear valores y atributos clave que hagan distintiva a la empresa, por medio de visión, liderazgo y compromiso.

## 5.2 La satisfacción ligada a la administración del personal.

Los estímulos recibidos por parte de los empleados de una empresa provienen de decisiones directivas en siete áreas: selección, promoción, formación y desarrollo, compensación monetaria, asesoramiento, asignación de tareas y evaluación de la actuación o desempeño.<sup>7</sup>

- Contratación y selección de personal: Es factible aumentar la satisfacción de los empleados dedicando más esfuerzo e imaginación para conseguir el encaje del perfil psicográfico (las variables que captan cómo se sienten, piensan y viven los empleados en relación con el contexto global en el que se desenvuelve el trabajo que van a realizar).

---

<sup>7</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 478

- Promoción: Se considera que los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de la jerarquía se reducen; hay menos posibilidades de ascender, pero a su vez, hay menos necesidad emocional y económica de lograrlo.
- Formación y desarrollo: El comportamiento de las personas es un reflejo de su forma de pensar; esta forma de pensar responde a una forma de ver y sentir, detrás de la forma de ver, sentir pensar y actuar hay ideas matriciales, que influyen en todo lo anterior.
- Compensación monetaria: Es una fuente de importante de estímulos externos. La credibilidad de la empresa queda en entredicho cuando esta compensación es baja o injusta y de esta manera, se pierde la confianza y se deteriora el feeling.
- Asesoramiento: Es la labor que desarrolla un entrenador con las personas a su cargo ya que procura crear por todos los medios, las condiciones que permitan extraer el máximo rendimiento de cada individuo y del equipo.
- Asignación de tareas: Es un elemento que vincula y satisface a los empleados; afecta también a la satisfacción de los clientes, a la motivación de los empleados y a la dimensión de cuadros directivos necesarios.
- Evaluación: Ocupa un papel muy importante en el desarrollo profesional de los colaboradores cuando se estimula entre el personal un espíritu sano de superación y realismo.
- Ambiente de trabajo: Es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados, por lo que debe ser por lo menos indirectamente administrado, ya que cuando éste mejora el estado emocional de los empleados, su rendimiento mejora.

La actitud del empleado está relacionada con la percepción de la calidad del cliente ya que cuando los empleados no se encuentran satisfechos, la calidad que brindan en el servicio es baja; por lo tanto se recomienda crear las condiciones necesarias para que los empleados no se encuentren en un trabajo aburrido y repetitivo, y de esta manera, evitar la rotación de los empleados. Los empleados motivados con su trabajo, son leales y conocen el trabajo y en muchos casos, también a los clientes; los empleados con una visión a largo plazo de la empresa, están orientados al cliente y están motivados a dar un mejor servicio y una mayor retención del cliente y ésta puede ser una ventaja estratégica muy importante para la empresa.

Para evitar la rutina laboral, y tener empleados con energía se recomienda darles varias oportunidades de promocionarse internamente dentro de la empresa sujetas a un mínimo de tiempo en un puesto, ya que esto es una manera de mantener a la gente motivada. Por otra parte, al tener directivos y supervisores al mando que crean en el MBWA (Management by Wandering Around.- *Dirigir paseándose por la empresa*), se proporciona una visión importante para ver a los empleados que no encajan con su puesto de trabajo. Es común encontrar empleados que no son pacientes con los clientes o con otros empleados, por lo tanto, los supervisores deben estar al pendiente para animarlos a que compartan sus preocupaciones y sentimientos por su trabajo.

Levering y Moskowitz han introducido la categoría de "más divertido" ya que han observado que "pasarle bien" no es incompatible con trabajar con seriedad y aseguran que el sentido del humor es una manera de combatir el aburrimiento y el desánimo, e incluso controlar el estrés, ya que el sentido del humor conlleva a establecer un compromiso, estimular la creatividad y mejorar la buena relación y compenetración entre los compañeros de trabajo y los clientes.

### **5.3 Empowerment.**

Significa dar poder a los empleados, una discreción personificada y prepararlos para utilizar bien su juicio, dándoles la capacidad para ofrecer un mejor servicio sin tener que acudir a las normas o perder el tiempo al pedir permiso a un superior. Su objetivo es fomentar la solución de problemas del servicio y la toma de decisiones adecuadas sobre la realización personalizada del mismo. El éxito del empowerment depende de la capacidad de la persona, además de las herramientas y los recursos necesarios que se otorgue a los empleados para asumir estas responsabilidades.

El empowerment proporciona un mayor rendimiento, ya que se contará con empleados motivados y clientes satisfechos. Cabe mencionar que no todos los empleados desean tener poder de decisión, no buscan el crecimiento personal en sus puestos de trabajo y prefieren trabajar en direcciones ya establecidas en vez de poner en práctica su iniciativa.

David Bowen y Edward Lawler sugieren que las diferentes situaciones requieren soluciones diferentes, aclarando que: "tanto el enfoque del empowerment como el de la producción tienen sus ventajas y cada uno encaja con ciertas situaciones. La clave está en escoger el enfoque de dirección que mejor se ajuste tanto a las necesidades de los empleados como a las de los clientes". Los resultados de un buen empowerment deben contraponerse a los crecientes costos de selección y formación, a los altos costos laborales y a la lentitud en el servicio, porque el personal de contacto dedica más tiempo al cliente y menos consistencia a la entrega del servicio.<sup>8</sup>

El empowerment se basa en un modelo de participación y compromiso, que asume que la mayoría de los empleados pueden tomar buenas decisiones y tener ideas buenas cuando están bien formados e informados; así mismo, pueden estar motivados internamente para actuar eficazmente y ser capaces de autocontrolarse y marcarse sus propios objetivos.

Los enfoques de empowerment y producción, proporcionan datos opuestos cuando reflejan los crecientes niveles de la participación del empleado, un conocimiento adicional, información, poder y recompensas que se trasladan a primera línea.

---

<sup>8</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 478

- La participación por sugerencias da al empleado poder para dar consejos a través de programas formales, pero su trabajo cotidiano no cambia.
- La participación en el trabajo representa una apertura dramática de su contenido. Los trabajos están diseñados porque los empleados individuales de empresas de servicios como compañías aéreas y hospitales, no pueden ofrecer todas las facetas del servicio. La participación en el trabajo se consigue mediante grupos, los empleados necesitan la formación y los supervisores necesitan estar orientados desde la dirección del grupo para que su desempeño sirva de apoyo.
- Una alta participación proporciona, incluso a los empleados de más bajo nivel, un sentido de participación en el desempeño conjunto de la compañía. La información es compartida y los empleados desarrollan sus habilidades en el grupo de trabajo orientados a la solución de problemas y en las operaciones del negocio y a su vez, participan en las decisiones de la dirección de la unidad de trabajo; tienen una participación en la utilidad y la propiedad del negocio.

## 6. MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DEL INCREMENTO DEL VALOR DE LOS SERVICIOS.

**Administración y calidad:** La mala calidad significa una desventaja competitiva para la empresa. Según Gale, "el valor es sencillamente calidad, sin embargo es el cliente quien lo define, ofrecido al precio adecuado".<sup>9</sup>

**Administración y productividad:** Al mejorar la productividad, se reducen los costos, y de esta manera, la empresa se puede situar como líder del bajo precio, al tener esta ventaja competitiva entre los segmentos del mercado sensibles al bajo precio. A su vez, cuando las empresas tienen los costos más reducidos, tienen la opción de gastar más que la competencia en actividades de marketing, fuerza de ventas, servicio al cliente y servicios extras adicionales; pueden atraer y recompensar a los mejores distribuidores e intermediarios ofreciéndoles márgenes superiores. También se puede asegurar el futuro de la empresa por medio de inversiones en tecnología de servicio e investigaciones para crear nuevos servicios, mejores aplicaciones y sistemas innovadores de entrega

Las mejoras de la productividad tienen impacto en los clientes, por su parte, la empresa debe asegurarse de minimizar los impactos negativos y evitar que los nuevos procedimientos se presenten cuidadosamente a los clientes. Cuando el impacto es positivo, las mejoras se presentan como una ventaja y en dicho impacto, el personal ocupa un lugar importante ya que son ellos, quienes tienen muchas oportunidades para mejorar la productividad haciendo que los clientes se involucren de manera activa en la realización del servicio y los procesos de entrega.

---

<sup>9</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 491

## 6.1 Definición y medición de la calidad.

La medición requiere una definición detallada para que la gente esté de acuerdo sobre lo que se está hablando y midiendo. La calidad y la productividad son caminos paralelos que crean valor, para los clientes y para la empresa. La calidad se centra en los beneficios creados para el cliente, por su parte, la productividad, se refiere a los costos financieros incurridos por la empresa que posteriormente pueden transmitirse al cliente, en forma de precio principalmente.

Resulta difícil evaluar la calidad de los servicios debido a su intangibilidad y su naturaleza multifacética. Grönroos sugiere que la calidad percibida de un servicio, será el resultado de un proceso de evaluación en que los clientes comparan sus percepciones de tal servicio y el resultado con lo esperado. Existen diversos criterios utilizados por los clientes para evaluar la calidad del servicio, según el estudio realizado por Zeithaml, Berry y Parasuraman:<sup>10</sup>

1. Elementos tangibles: Los aspectos físicos (instalaciones, personal, documentación y material de comunicación que utilizan). Es la imagen que la empresa proyecta, y para conseguir la lealtad, esta imagen física debe exceder las expectativas del cliente.
2. Confiabilidad: Es realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. El servicio otorgado debe ser el esperado por el cliente y para asegurarse, se debe contar con empleados bien capacitados e identificados para resolver las dudas de los clientes.
3. Presteza o capacidad de respuesta: Es la capacidad de la empresa para responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que el cliente mismo sienta esa necesidad o cuando se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente.
4. Aseguramiento: El conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse que los empleados tengan conocimiento requiere que la empresa invierta en formación efectiva. Una buena selección, evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sen buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver los problemas en el acto.
5. Empatía: El fácil acceso, la buena comunicación y el rendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

## 6.2 Diferencia entre satisfacción y calidad.

Oliver (1981) define la satisfacción del cliente como: "el resumen de un estado psicológico provocado cuando la emoción que rodea las expectativas sobre un producto o servicio, se contrasta

---

<sup>10</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 492

con los sentimientos primeros sobre la experiencia del consumo". A su vez, también menciona que la actitud es la orientación efectiva y relativa de un cliente hacia un producto, gran almacén o proceso mientras que, la satisfacción es la reacción emocional que sigue a una experiencia de consumo específico y actúa en el nivel básico de las actitudes. La actitud se mide, por lo tanto, está menos orientada a una situación específica.

Es sabido que distinción entre actitud y satisfacción, y también existe una diferencia entre calidad del servicio y satisfacción. La calidad del servicio es un juicio global hacia ese servicio y la satisfacción está relacionada con una transacción específica.

### **6.3 Medición de la satisfacción:**

Parasuraman, Zeithaml y Berry, desarrollaron un instrumento de investigación llamado SERQUAL, que es una herramienta genérica de medición que puede ser aplicada en diversas empresas de servicios; el cual está basado en una premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa a partir de comparaciones de sus percepciones del servicio con sus expectativas. Las puntuaciones de SERQUAL, miden sólo dos factores: la calidad del servicio extrínseco y la calidad del servicio intrínseco.

### **6.4 Definición y medición de la productividad.**

La producción mide los resultados de una organización en relación con la cantidad de insumos requeridos. Las mejoras de la productividad requieren un aumento en el índice de resultados sobre insumos. Para conseguir una mejora en este índice se deben recortar los recursos requeridos para crear un volumen de resultados dado, o aumentando el resultado obtenido a partir de un nivel dado de insumos.

Los insumos son diferentes según la naturaleza del negocio e incluyen el trabajo ya sea intelectual o físico, materiales, energía y capital que son los edificios, equipos, sistemas de información y activos financieros. En las empresas de servicios, la realización y el consumo de dicho servicio son simultáneos, por lo tanto es más difícil rectificar y reaprovechar los insumos empleados.

La medición es más sencilla en servicios que son llevados a cabo en empresas quasi-industriales por medio de procesos donde se da una actuación rutinaria con insumos y resultados fácilmente medibles.

La *eficiencia* implica relacionar el nivel de calidad que se debe lograr en el tiempo requerido; la *productividad* implica la evaluación financiera de los resultados en relación con los insumos iniciales. La *efectividad*, por su parte, se define como el grado en que la organización cumple los objetivos propuestos.

Grönroos, distingue entre eficiencia interna que es la de los procesos internos y la eficiencia externa que es lo que percibe y evalúa el cliente. La eficiencia interna se relaciona con los costos de utilizar determinados recursos para alcanzar cierta calidad de servicio percibida o eficiencia externa.

## **6.5 Deficiencias en el diseño y entrega del servicio.**

Zeithaml, Berry y Parasuraman, identificaron cinco deficiencias potenciales dentro de una empresa de servicio.<sup>11</sup>

1. No saber cuáles son las expectativas del cliente.
2. Los estándares de los servicios concretos no reflejan lo que la dirección cree que son las expectativas de los clientes.
3. No garantizar que la realización del servicio concuerde con lo especificado.
4. Incumplir con los niveles de servicio prometidos en las comunicaciones de marketing.
5. Diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que perciben.

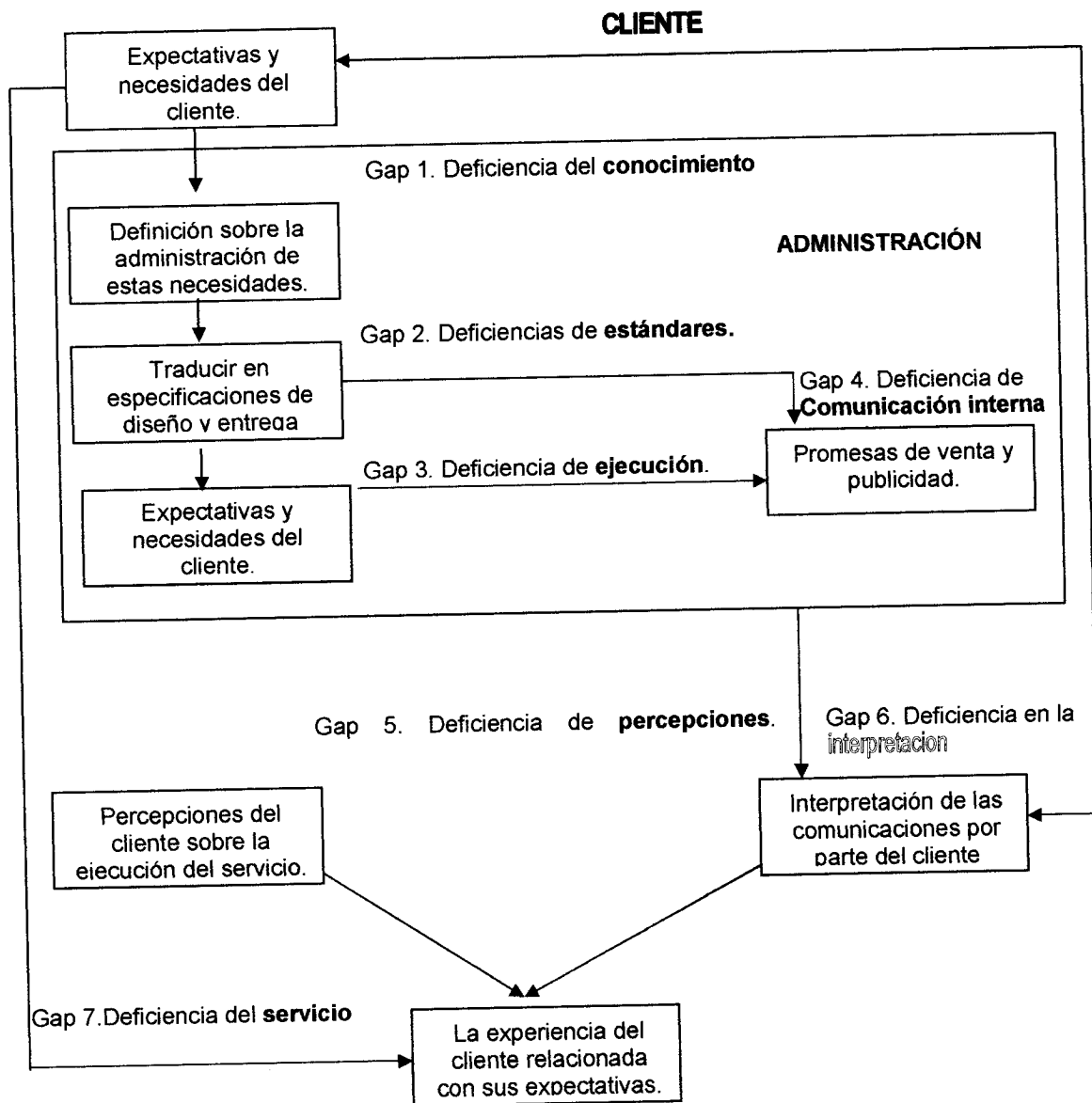
En el diseño y realización del servicio se pueden identificar siete deficiencias o gaps.

1. Deficiencia del conocimiento es la diferencia entre lo que creen los proveedores del servicio que esperan los clientes y las necesidades y expectativas reales de estos.
2. Deficiencia de estándares es la diferencia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y los estándares de calidad establecidos en la realización del servicio.
3. Deficiencias en la ejecución, es la diferencia entre los estándares especificados de entrega y desempeño real de los proveedores de dichos estándares.
4. Deficiencia en la comunicación interna es la diferencia entre lo que la empresa anuncia y los que el personal de ventas cree que son las características del servicio esencial, desempeño y el nivel de calidad del servicio y lo que la compañía realmente es capaz de realizar.
5. Deficiencia en las percepciones es la diferencia entre lo que realmente se entrega y lo que los clientes perciben que han recibido.
6. Deficiencia en la interpretación es la diferencia entre lo que realmente promete el proveedor en su comunicación y lo que los clientes piensan que se prometía en esas comunicaciones.
7. Deficiencia en el servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y la percepción del servicio que realmente se ha entregado.

---

<sup>11</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 500-501





## 6.6 Sistemas de calidad en el servicio.

Existen dos enfoques para medir la calidad en el servicio: *soft* y *hard*. El *soft* es el que se recoge cuando se habla con los clientes, empleados y otros agentes relacionados con la empresa; aportan orientación, dirección y retroalimentación a los empleados para conseguir la satisfacción de los clientes. El *hard*, son las características y actividades que pueden ser contadas, medidas y controladas a través de auditorías; los niveles estándar se fijan habitualmente haciendo referencia al porcentaje de ocasiones en que se consigue una medida en particular. Para ser reconocido por un excelente servicio se recomienda combinar los dos enfoques., escuchar al cliente y al personal de contacto directo.

Berry y Parasuraman aconsejan la utilización de múltiples métodos de investigación con diferentes grupos de clientes a lo largo de un tiempo prolongado. Entre las posibles metodologías se citan las siguientes:<sup>12</sup>

- Análisis de quejas de los clientes.
- Encuestas realizadas después de la compra.
- Encuestas continuas por teléfono o correo de los titulares de cuentas, utilizando procedimientos científicos de muestreo para determinar la satisfacción de los clientes.
- Consejo asesor de clientes que proporcionan una retroalimentación y aconsejan una mejora de la realización del servicio.
- Encuestas a los empleados para determinar la percepción de la calidad del servicio en temas concretos tales como las barreras que impiden un mejor servicio.
- Entrevistas a grupos reducidos, llevadas a cabo de manera separada, tanto con clientes como con el personal de contacto para estudiar con profundidad los aspectos cualitativos.
- La figura del comprador misterioso para medir el comportamiento individual del personal, lo cual sirve para los directivos de Recursos Humanos y Marketing.
- Investigaciones de mercado para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores más cercanos, hacer benchmarking con los líderes e identificar las tendencias relevantes.
- Recopilación de datos sobre la realización del servicio, incluyendo los tiempos de respuesta del servicio, índices de fallas y los costos de realización.

En algunas ocasiones, las empresas no están satisfechas con los resultados de sus esfuerzos para mejorar la calidad, la causa de estos resultados puede ser por una incompleta ejecución del programa en sí o porque las mejoras de la calidad no se traducen en mayores beneficios, mayor cuota de mercado o incremento de ventas. Rust y sus colegas proponen un enfoque de retorno de la calidad basado en asumir que:<sup>13</sup>

1. La calidad es una inversión.
2. Las mejoras tienen que plasmarse financieramente.
3. Es posible gastar demasiado en estas mejoras.
4. No todos los gastos en la calidad son igualmente válidos.

Este enfoque también asume que las medidas de mejora pueden beneficiarse de los programas de mejora de la productividad.

---

<sup>12</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp. 504

<sup>13</sup> LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios. Primera Edición México 2004. Ed. Pearson Educación. Pp.507

## 6.7 Prevenir y solucionar los problemas.

Los mapeos de servicios ayudan a los directivos a entender los procesos inherentes que hay detrás de la realización de un servicio y establecen estándares rigurosos y realistas que reflejan las expectativas de los clientes y las realidades operativas. Los análisis de estos mapeos son eficaces para identificar las posibles fallas que representan los eslabones débiles de la cadena. Es importante conocer lo que puede ir mal y dónde para poder prever los problemas en la calidad del servicio, ya que muchos de estos problemas son resultantes de fallas internas, servicios esenciales defectuosos, personal mal educado, largos retrasos, ejecución defectuosa o errores en las facturas; otros son causados por factores fuera de control inmediato de la compañía, como pueden ser errores en la infraestructura pública, condiciones climatológicas, actividades criminales, o problemas personales con los clientes. Uno de los mayores determinantes de la retención o pérdida de los clientes será la manera de que tiene la empresa de administrar las quejas y resolver los problemas.

### 6.7.1 Medidas de control de calidad en el servicio.

Los problemas ocasionados por fuerzas controlables, deben ser evitados para que no exista una segunda falla, la empresa debe ser capaz de mantener las promesas hechas hasta el punto de poder decir que "estamos haciendo lo necesario para que no vuelva a suceder" y de esta manera, se puede mantener la buena voluntad del cliente después de una falla; por lo tanto, es imprescindible prever.

- Gráficas de control para evaluar una única variable: Muestran la evolución de los niveles de calidad establecidos. Son útiles cuando los datos en los que están basados, son verídicos.
- Análisis de causas. El diagrama de pescado de Ishikawa: Se elabora después del brainstorming de los directivos y miembros del personal para ver todas las posibles razones que pueden causar un problema. Los factores resultantes se categorizan en cinco grupos: Equipo, Personal, Material, Procedimientos y Otros, y se ordenan en un diagrama causa-efecto, conocido como el diagrama de pescado.

La categoría de personal se divide en problemas de servicio de la primera línea habitualmente experimentados por el cliente directamente, mientras que las fallas en la estructura de apoyo se descubren a través de una onda expansiva negativa. De la categoría Información, se extrae la categoría de procedimientos, ya que muchos problemas de servicio resultan de errores en la información, especialmente los errores en el personal de primera línea a la hora de decir a los clientes qué hacer y cuándo. Finalmente, existe una categoría destinada a los clientes.<sup>14</sup>

- Análisis de Pareto: Su objetivo es identificar las causas principales de los resultados observados. Este tipo de análisis es la causa fundamental de la regla 80/20. Revela que el 80% del valor de una variable, está producido por sólo el 20% de las variables causales.

---

<sup>14</sup> IDEM pp. 508

Las fallas de la calidad estropean la percepción de los clientes y ponen a prueba su lealtad, especialmente en mercados donde los clientes tienen proveedores alternativos. Reichheld y Passer, popularizaron el término de los "cero deserciones" entendido como el enfoque sistemático para evitar la salida de los clientes rentables. Detrás de las causas de abandono existen los "incidentes críticos" que los propician, que muchas veces son fallas en el servicio. Una intervención a tiempo ante una falla es preferible a actuar cuando ya es demasiado tarde. Un índice creciente de salida de clientes indica que algo va mal con la calidad y una más que probable disminución del beneficio futuro.

### **6.7.2 El impacto de la calidad y el valor, por medio de la mejora de la productividad.**

La mejora de la productividad ha sido destinada a los directivos de operaciones donde se han tomado las siguientes acciones:<sup>15</sup>

- Control detallado de los costos en cada paso del proceso.
- Esfuerzos para reducir los derroches de material o trabajo.
- Emparejar la capacidad productiva a la medida de los niveles de la demanda y no a los niveles más altos, así los trabajadores no están en baja productividad durante largos periodos.
- Reemplazar operarios por máquinas.
- Proporcionar a los empleados, equipo y bases de datos que les facilite un trabajo más rápido y de mejor calidad.
- Enseñar a los trabajadores a ser más productivos (más rápido no necesariamente implica hacerlo mejor. Si hay fallas se debe repetir el trabajo).
- Instalar buenos sistemas que permitan a los profesionales consultar tareas hechas anteriormente por un profesional superior.

Al reestructurar o hacer reingeniería de los procesos en diferentes áreas, puede provocar un gran aumento del servicio final, especialmente en las tareas de soporte. Cuando el trabajador puede desempeñar varias tareas diferentes, elimina los cuellos de botella y la pérdida de tiempo, ya que los directivos podrán destinar a los empleados donde sean más necesarios en cada momento

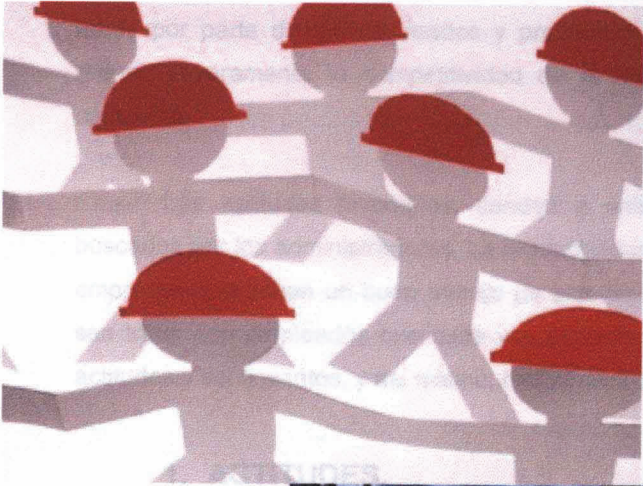
---

<sup>15</sup> Idem pp.510

El paradigma de que el "trabajador satisfecho es un trabajador productivo" no funciona. El

## CAPITULO CUATRO: EMPLEADOS

Los estilos de los empleados son importantes en el mundo laboral. Cuando se les pide que trabajen sin reglas, esto constituye un sistema de trabajo que favorece a los empleados que son más creativos y que se adaptan en una organización. Sin embargo, el rechazo puede provocar que los empleados trabajen de manera más rutinaria y rutinaria de persona. Así como también pueden dar lugar a conflictos laborales, mala calidad de los productos, mal servicio al cliente,



***El paradigma de que el "trabajador satisfecho es un trabajador productivo" no funciona. El asunto es mucho más complicado que eso.***

Glenn Bassett.

Las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones. Cuando dichas actitudes son negativas, esto constituye un síntoma de problemas subyacentes, como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo, pueden provocar huelgas unilaterales, tortuismo, ausentismo y rotación de personal; así como también pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos, mal servicio al cliente, robos por parte de los empleados y problemas de disciplina. Estas actitudes negativas, pueden reducir severamente la competitividad de la organización debido a los costos organizacionales causados.

Las actitudes favorables, tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores. La productividad y la satisfacción de los empleados distingue a las empresas que tienen un buen trabajo de administración, de ahí que el reto de los administradores, sea tratar con empleados que cada vez esperan en mayor medida que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, y así mismo, recibir retribuciones.

## **1. ACTITUDES.**

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Dan forma a una disposición mental que influye en la manera de ver las cosas.<sup>1</sup>

Muchos factores que contribuyen a la satisfacción laboral son controlados por los administradores, pero a su vez, los individuos difieren en cuanto a su disposición personal cuando son incorporados a las empresas. Es así como algunos son optimistas alegres, animosos y corteses y de estas personas se dice que poseen una afectividad positiva; otras son pesimistas, sombrías, irritables y puede ser que ofensivas, y de estas se dice que poseen una afectividad negativa.

### **1.1 Satisfacción laboral.**

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o

---

<sup>1</sup> DAVIS, Keith, John Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. pp. 275

desagrado por algo. El mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, expresada mediante una idea objetiva (supuesto). En otras ocasiones, el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales.<sup>2</sup> Es por esto que se dice que las actitudes están compuestas de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Para describir la satisfacción grupal se utiliza el término genérico llamado *moral*. La vigilancia de dicha moral en un grupo es importante, ya que es común que los individuos asuman las claves sociales de sus compañeros de trabajo y adapten sus actitudes a las del grupo.

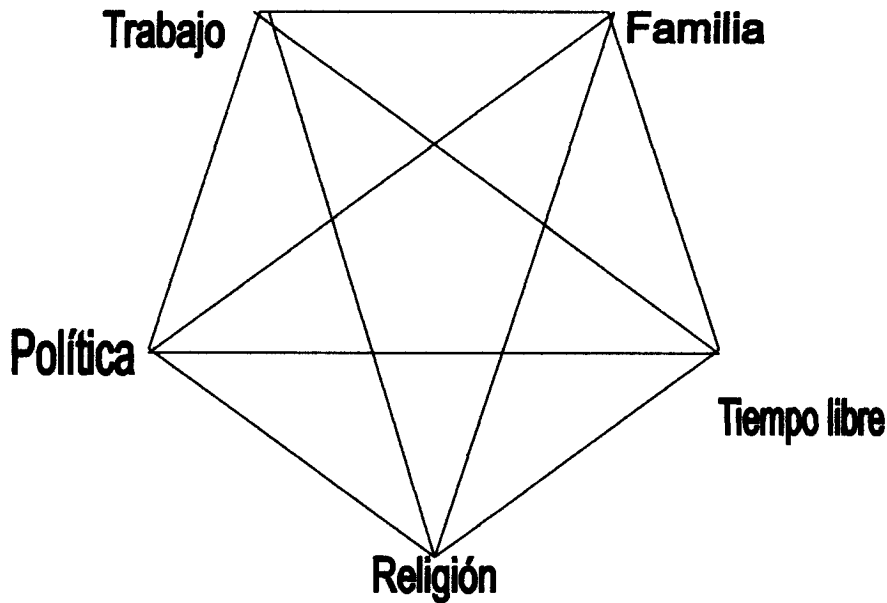
La satisfacción laboral puede ser concebida como una actitud general o puede aplicarse a las distintas partes de la labor de un individuo. Los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta las diversas partes consideradas como importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras; entre los aspectos más importantes de la satisfacción laboral se encuentran, la remuneración, el supervisor, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Las actitudes son adquiridas generalmente después de un periodo largo; la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene más información sobre su centro de trabajo. La satisfacción laboral es dinámica ya que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla.

La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo también influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. El trabajo es parte importante dentro de la vida de muchos empleados, por lo tanto, la satisfacción influye en la satisfacción vital general. El resultado obtenido es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y la vital y como consecuencia, se debe vigilar el entorno laboral inmediato y a su vez, las actitudes de los empleados con otros aspectos de la vida.

---

<sup>2</sup> DAVIS, Keith, John Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill pp 276



Conforme avanza la edad de los trabajadores, éstos tienden a sentirse ligeramente más satisfechos con su trabajo pues hacen descender sus expectativas a niveles más realistas y se adaptan mejor a su situación de trabajo, después su satisfacción puede resentirse a causa de que los ascensos cada vez son menos frecuentes y de que deben enfrentar las realidades del retiro. Los individuos con ocupaciones de más alto nivel tienden a sentirse más satisfechos debido a que por lo general se le paga mejor, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos en los que pueden hacer uso pleno de sus capacidades. Los niveles de satisfacción laboral son más elevados en unidades organizacionales reducidas, ya que las grandes organizaciones tienden a abrumar a los empleados, entorpecer los procesos de apoyo y limitar el grado de cercanía personal, amistad y trabajo en equipo de pequeños grupos, siendo estos, aspectos importantes para la satisfacción laboral de muchas personas.

### **1.2 Involucramiento laboral.**

Es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben en trabajo como parte central de su existencia. Disponer de labores significativas y desempeñarlas exitosamente son elementos importantes de la identidad de los empleados, lo que permite explicar los efectos traumáticos de la pérdida de empleo en sus necesidades de estimación. Los empleados involucrados en su trabajo tienen fe en la ética laboral, poseen grandes necesidades de crecimiento y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de lo anterior, es difícil que se de la impuntualidad, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas largas y se esfuerzan más por alcanzar un alto nivel de desempeño.



### 1.3 Compromiso organizacional.

También es conocido como lealtad de los empleados, y es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Se refleja en la disposición que tienen los empleados para permanecer a futuro en la empresa y el empeño que muestran para cumplir las metas y la misión de esta. El compromiso de los empleados se va fortaleciendo con el paso del tiempo ya que han experimentado el éxito personal y trabajan dentro de un grupo de empleados comprometidos, y por lo tanto, estos empleados que llevan más tiempo en la empresa, son los que muestran menos niveles de ausentismo, cumplen voluntariamente las políticas de la empresa y tienen índices de rotación más bajos. Su base de conocimientos laborales es muy amplia y con frecuencia se traduce en clientes más frecuentes y leales que realizan compras por intermedio de ellos y a la vez proveen más clientes nuevos que pueden pagar precios más altos.

## 2. EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas; ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización. Este resultado es probable si los sentimientos son a un tiempo intensos y persisten. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en repliegue psicológico (soñar despiertos), repliegue físico (ausentismos no autorizados, salidas anticipadas, recesos prolongados o tortuguismo) o incluso en actos de agresión y desquite de supuestos errores. Los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicio al cliente que excedan los límites de su deber, tener excelentes evaluaciones de desempeño y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos de sus labores.<sup>3</sup>

### 2.1 Desempeño de los empleados.

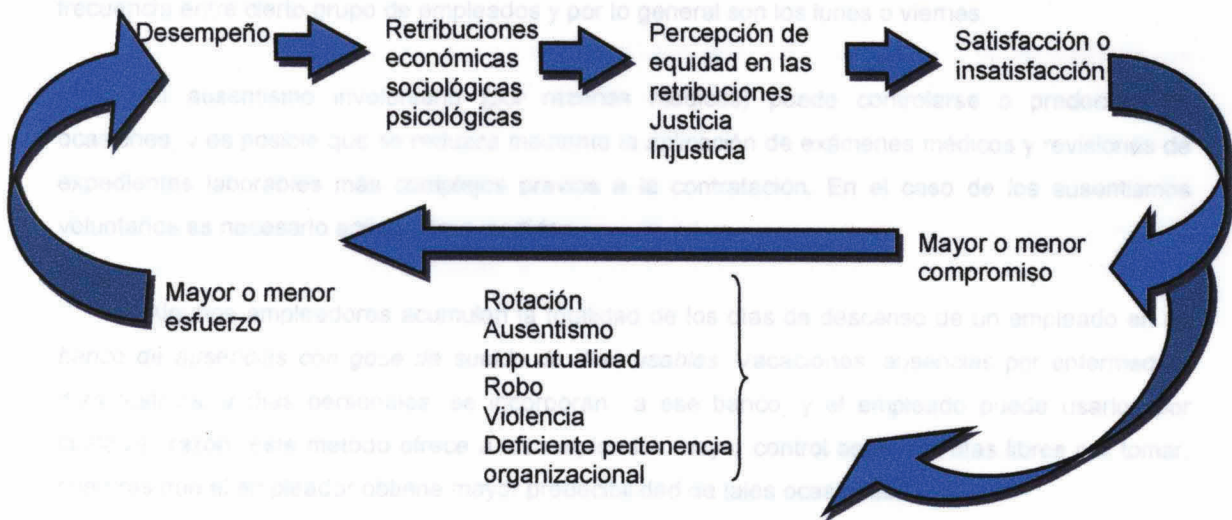
Los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso baja, y tienen la tendencia de mantener el nivel de desempeño que les ha brindado satisfacción; el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral. Un mejor desempeño proporciona generalmente mayores retribuciones económicas, sociales y psicológicas; si estas retribuciones se consideran justas y equitativas, se logrará el desarrollo de mayor satisfacción, pues se considera que dichas retribuciones son proporcionales a su desempeño. Cuando las retribuciones no se consideran justas, surge la insatisfacción; por lo tanto se puede decir que el nivel de satisfacción conduce a un menor o mayor compromiso, que influye en el esfuerzo y en el desempeño. Como resultado de lo anterior, se obtiene un circuito **desempeño-satisfacción-esfuerzo**, en permanente operación. Los directivos deben dedicar sus esfuerzos a contribuir a favor del desempeño de los empleados para generar la satisfacción de estos.

---

<sup>3</sup> DAVIS, Keith, John Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 280-281

### 2.3 Ausentismo e Impuntualidad

Cuando el desempeño es bajo, los empleados pueden no recibir las retribuciones esperadas, de lo cual, puede resultar la insatisfacción y dar como resultado conductas negativas como rotación ausentismo, impuntualidad, robo, violencia o escaso sentido de pertenencia organizacional.



### 2.2 Rotación.

Una alta satisfacción se relaciona con una baja rotación de personal, que es la proporción de los empleados que abandonan una organización durante un periodo dado, generalmente un año. Las causas de dicha rotación pueden ser:

- Carencia de sensación de autorrealización.
- Escaso reconocimiento laboral.
- Conflictos frecuentes con un supervisor o compañero.
- Alcanzar una cima personal en su trayectoria profesional.

### 2.4 Robo.

La rotación puede tener varias consecuencias negativas, especialmente cuando la tasa de rotación es alta ya que es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además, los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores es alto.<sup>4</sup> Por otra parte, los empleados que se quedan resienten la pérdida de sus compañeros y pueden deteriorarse los patrones de trabajo y sociales hasta que se encuentren los reemplazos; de la misma manera puede resentirse el estatus de la empresa en la comunidad. La rotación también ofrece beneficios, como son: mayores oportunidades de ascenso interno y la adquisición de experiencia de los empleados recientes, y estos son beneficios funcionales.

<sup>4</sup> DAVIS, Keith, John Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 282

### 2.3 Ausentismo e impuntualidad.

Algunas ausencias son producto de motivos médicos legítimos, y estas ausencias son consideradas como válidas. Los empleados insatisfechos no planean ausentarse aunque es más fácil responder a las oportunidades para hacerlo. Las ausencias de actitud o voluntarias, ocurren con frecuencia entre cierto grupo de empleados y por lo general son los lunes o viernes.

El ausentismo involuntario (por razones médicas) puede controlarse o predecirse en ocasiones, y es posible que se reduzca mediante la aplicación de exámenes médicos y revisiones de expedientes laborales más complejos previos a la contratación. En el caso de los ausentismos voluntarios es necesario aplicar otras medidas.

Algunos empleadores acumulan la totalidad de los días de descanso de un empleado en un *banco de ausencias con goce de sueldo de días usables*. Vacaciones, ausencias por enfermedad, días festivos, y días personales, se incorporan a ese banco, y el empleado puede usarlos por cualquier razón. Este método ofrece a los empleados mayor control sobre los días libres por tomar, mientras que el empleador obtiene mayor predecibilidad de tales ocasiones.<sup>5</sup>

Los empleados también muestran su insatisfacción por medio de la **impuntualidad**, que es la forma de presentarse a trabajar, llegando después de la hora oficial de entrada. Es un tipo de ausentismo por un periodo breve que va de unos cuantos minutos a varias horas por cada caso. Como consecuencias de estos hechos son, es el impedir la oportuna conclusión del trabajo y el entorpecimiento de las relaciones productivas con los compañeros. También, existen razones válidas de retardos ocasionales como un embotellamiento, pero cuando esta impuntualidad se presenta en repetidas ocasiones, requiere de tomar medidas preventivas o duras en la situación.

### 2.4 Robo.

Algunos empleados roban productos, otros usan sin autorización servicios de la empresa (llamadas de larga distancia personales no autorizadas), otros falsifican cheques o comenten otros tipos de fraude. Todo esto se reduce en robos o apropiaciones no autorizadas de recursos de la empresa.

Las causas de estos robos son:

- Sentirse explotados.
- Obligados a trabajar en exceso
- Frustración por el trato impersonal recibido por parte de la organización.

---

<sup>5</sup> IDEM pp. 284

Estas conductas inmorales son justificadas mentalmente como medio para remediar una percepción de falta de equidad, o para cobrar venganza de lo que ellos consideran como malos tratos por parte de un superior.

## 2.5 Violencia.

Es conocida como una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los empleados, y son formas de agresión verbal o hasta física en el trabajo. La fuente de esta violencia puede ser originada por un cliente o una persona ajena a la empresa, pero el efecto es el mismo. A su vez, la tensión laboral, también puede ser causa de violencia o consecuencia de esta. Para evitar esto, se debe enfocar la atención a cualquier signo de insatisfacción de los empleados que pueda dar lugar a los daños verbales o físicos en el trabajo y así mismo tomar acciones correctivas y preventivas.

## 2.6 Otros efectos.

Existen empleados que adoptan conductas de **pertenencia organizacional**, que son acciones discrecionales que promueven el éxito de la organización. Dicha pertenencia se caracteriza por la espontaneidad, naturaleza voluntaria, constructivo impacto en los resultados, inesperada utilidad para los demás con el beneficio de que es opcional.

# 3. ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Es importante que la dirección tenga la información necesaria sobre la satisfacción laboral de sus empleados, ya que esto le dará las bases necesarias para la toma de decisiones acertadas para la prevención y la resolución en los problemas de los empleados. Uno de los métodos más comunes consiste en la realización de una encuesta de satisfacción laboral, o encuesta de moral, opinión, actitud, o calidad de la vida laboral. Una encuesta de **satisfacción laboral** es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Después, las respuestas individuales son combinadas y analizadas.<sup>6</sup>

Los beneficios que ofrecen estos estudios, es que aportan a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción en una compañía. Las encuestas indican las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción y los grupos particulares de empleados. La encuesta revela cómo se sienten los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quienes están implicados.

El flujo de comunicación es mejorado gracias a la participación del personal en la planeación de la encuesta, su aplicación y la discusión de los resultados. Las encuestas sirven como válvula de

---

<sup>6</sup> DAVIS, Keith, John Newstrom Comportamiento humano en el trabajo. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 286

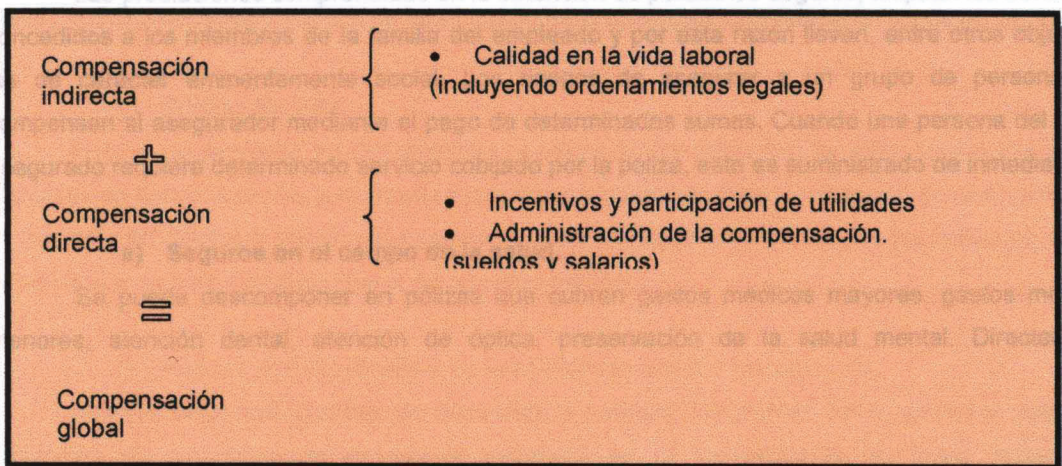
seguridad o de escape emocional ya que los individuos pueden externar sus ideas y sentirse mejor con ellos mismos. También, es posible identificar las necesidades de capacitación y ayudan a los administradores a planear y vigilar nuevos programas gracias a la retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar posteriormente encuestas de seguimiento para evaluar la propuesta inicial.

#### 4. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.

Muchas personas asocian la palabra compensación con salario; por lo tanto cualquier otro ingreso que proporcione la empresa es considerado frecuentemente con importancia secundaria haciendo que el término de prestación se relegue a los servicios suplementarios.

Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, al margen 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. Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel grupo, seguros para accidentes, seguros médicos paralelos al Seguro Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes para el impulso de las actividades deportivas, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, prestaciones por nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte de un pariente próximo y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados.<sup>7</sup>

Las prestaciones y servicios se conceden sólo por el hecho de formar parte del equipo de una empresa. La compensación indirecta es el paquete de prestaciones y servicios que proporciona la organización. La compensación global es la suma de las compensaciones directas e indirectas:



<sup>7</sup> WERTHER Jr, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp.337

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados y su desarrollo personal. Las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente<sup>8</sup>

Una de las ventajas que tiene una empresa que ofrece un atractivo paquete de prestaciones es la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa. La existencia de estos paquetes también actúa directamente sobre la tasa de rotación ya que muchos empleados pocas veces renuncian a estas ventajas que consideran importantes. Los objetivos más importantes que se cumplen mediante las compensaciones indirectas son:

- Se reduce la tasa de rotación.
- Desaliento a la tendencia del conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos del personal.

En el caso de los empleados, también procuran la obtención de las prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, ya que los costos son menores en los diferentes servicios y también su disponibilidad. A su vez, permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados, ya que el nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. También el empleado puede *indexarse* a la inflación, la cual tiende a ser galopante en nuestra sociedad.

#### **4.1. Pólizas de seguros.**

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros, amplían los beneficios concedidos a los miembros de la familia del empleado y por esta razón llevan, entre otros objetivos, las de carácter eminentemente social. Los riesgos de asegurar a un grupo de personas se compensan al asegurador mediante el pago de determinadas sumas. Cuando una persona del grupo asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, este es suministrado de inmediato.<sup>9</sup>

##### **a) Seguros en el campo de la salud.**

Se puede descomponer en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, atención de óptica, preservación de la salud mental. Directamente

---

<sup>8</sup> WERTHER Jr, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 338

<sup>9</sup>IDEM. Pp. 340

relacionadas con las pólizas del campo de la salud están las que reconocen determinadas compensaciones al empleado en caso de enfermedad.<sup>10</sup>

#### **b) Pólizas médicas.**

Son las pólizas de seguro por gastos médicos originados en enfermedad de accidentes y hospitalización. Se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con la mayor precisión posible qué enfermedades, accidentes, etc. Cubre la póliza que se obtiene. De la misma manera en que se establece un valor límite máximo, suele fijarse un valor límite mínimo, que recibe el nombre de deducible. Frecuentemente se estipula que el seguro sólo cubre gastos mayores al límite del deducible y que el asegurado debe satisfacer una cantidad igual al deducible cada vez que solicite la aplicación de las cláusulas que lo amparan.

Cuando se contrata una póliza de seguro médico es muy conveniente estudiar las diferentes posibilidades, los antecedentes del asegurado, identificar los mejores proveedores de servicios y optar por las coberturas más amplias contenidas dentro de los márgenes de costos más bajos que sea posible. Es importante especificar a los empleados qué aspectos no están previstos en una póliza específica.<sup>11</sup>

#### **c) Pólizas de servicios dentales.**

La mayoría de los planes de aseguramiento contra gastos dentales distinguen entre tratamientos preventivos, que son menos costosos y tratamientos correctivos, y a su vez, excluyen ciertos procedimientos o estipulan el pago de primas considerables.

#### **d) Pólizas de servicios oftalmológicos.**

Algunas empresas proporcionan lentes a los empleados que los necesitan debido a que en muchas de ellas, el promedio de edad del personal ha tendido a aumentar considerablemente. Se calcula que aproximadamente dos terceras partes de la población total requieren lentes de algún tipo.

#### **e) Pólizas de vida.**

Fueron las primeras en ser ofrecidas al personal. Su utilización ha sido universal entre las empresas de distintos ramos y en muchas empresas el monto total de la utilización de esta póliza es un múltiplo del sueldo o salario del asegurado. Este seguro, tiende a excluir a los familiares de los empleados, y es más accesible que el de atención médica.

#### **f) Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.**

Muchas empresas pierden en ocasiones a valiosos integrantes de su personal debido a accidentes y/o circunstancias en que el trabajador se ve imposibilitado, en forma temporal o

---

<sup>10</sup> IDEM.

<sup>11</sup> WERTHER Jr, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp.341

permanente para continuar laborando. Una clasificación importante en este campo es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento; o fue por descuido o negligencia del empleado o si el accidente es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma permanente o total. Debido a estas circunstancias, una empresa de dimensiones medianas o mayores puede considerar la negociación de cláusulas especiales de acuerdo con el giro de su actividad.<sup>12</sup>

**g) Pólizas de garantía de ingresos.**

En el clima económico de la actualidad, con muchas empresas que se fusionan o que desaparecen debido a las presiones económicas y a la exacerbada competencia, son muchos los empleados que temen la pérdida parcial o total de sus ingresos, aún en los casos en que su desempeño es aceptable. En estos casos, la empresa puede garantizar al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado.

## **4.2. Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.**

Hay periodos en los cuales el empleado no labora, pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso, de recibir bonos adicionales, estos, pueden tener varias formas y exceder por mucho las prestaciones que requiere la Ley. Los gastos por estos conceptos, también pueden ser cuantiosos.

**a) Días feriados y vacaciones.**

Los países celebran acontecimientos notables que se combinan con las tradiciones y festividades religiosas y días feriados, que son más o menos informales para formar un grupo importante de días durante los cuales el personal puede ejercer presión para disfrutar de un descanso; en ocasiones este descanso tiende a extenderse con o sin autorización previa al día posterior o los dos días siguientes.

Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural de una nación, (día de muertos o día de la madre) o el día de descanso coincide con un jueves y es muy previsible que haya un alto nivel de ausentismo al día siguiente, el departamento de personal puede enfrentar la difícil alternativa de imponer una asistencia impopular o permitir un costoso día feriado adicional. Cuando el empleado desea gozar de un puente o un día feriado de significación para él, puede utilizar su prerrogativa personal, es por esto que muchas empresas optan por conceder un día durante el cual el empleado puede elegir una sola vez al año y disfrutar de una jornada pagada de descanso independiente de las vacaciones.

---

<sup>12</sup> WERTHER Jr, William B, Keith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. 4ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 342-343



Las vacaciones se basan por lo general en la antigüedad del empleado, por lo general se comienza otorgándoles seis días al cumplir su primer año y se van sumando dos días más por año cumplido; al cumplir cinco años, los siguientes cinco serán de la misma cantidad de días (catorce días) hasta cumplir cinco más y cada cinco años se aumentarán dos días más. Las vacaciones son periodos de descanso que pueden y deben servir al empleado para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares.

**b) Ausencias con o sin goce de sueldo.**

Las personas que conforman la organización, en ocasiones se ven obligados a afrontar situaciones ajenas a sus labores que los llevan a solicitar permiso para ausentarse durante uno o varios días. Es por esto que muchas empresas han decidido incluir entre sus políticas, conceder varios días de descanso adicionales a las vacaciones con goce de sueldo para los casos de: matrimonio, muerte de un familiar, graduaciones de la universidad o un nuevo hijo. Para estos casos de ausentismo, es necesario tener una actitud flexible y humana, comprensiva, pero justa, para poder dictar la norma a seguir.

**c) Días de enfermedad.**

En la labor cotidiana es común que surjan problemas menores de salud que generalmente no ameritan una consulta médica, pero impiden la asistencia al trabajo. Algunas de estas ausencias son ineludibles y otras son injustificadas, lo que representa un problema de ausentismo para la empresa. Para evitar estas situaciones, muchas empresas han decidido crear un bono que recompense la asistencia ininterrumpida de los empleados, para así mismo controlar el problema de las ausencias injustificadas.

**d) Actividades deportivas.**

Muchas empresas impulsan las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, apoyándolos con los costos de uniforme, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc. La práctica del deporte trae a la persona diversas virtudes; se tiene un benéfico efecto en la salud, creación de un espíritu de grupo, identificación con la empresa, aliento de prácticas sanas. Estas actividades no se dan de modo automático, sino que al mismo tiempo se procura que existan ciertos niveles de seguridad, apego a las normas deportivas, sociedad absoluta en las competencias que se establecen y sentido común para escoger las actividades propicias para la empresa.

**4.3 Prestaciones relacionadas con el horario.**

Es sabido que la jornada laboral es de ocho horas y generalmente es de lunes a viernes, pero se ha experimentado la tendencia a la reducción de horas laborales y es por esto que muchas empresas planean diferentes alternativas que no se ajustan a las normas tradicionales pero evitan que dicha jornada pueda ser reducida a menos horas.

**a) Flexibilidad de horarios.**

Algunos individuos experimentan diversas curvas de productividad durante periodos de vigilia, otras preferirán iniciar labores por la tarde. Si las necesidades administrativas lo permiten, es posible que se puedan ajustar los horarios de los empleados para trabajar no necesariamente en el mismo horario.

**b) Flexitime.**

Es una práctica laboral que se adoptó inicialmente en Europa, y elimina la tradición de los horarios rígidos de inicio y conclusión de las labores; los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos de tiempo establecidos por la empresa, y esta a su vez, puede exigir que todo el personal labore un mínimo de horas que por lo general son de cuarenta horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de un determinado horario.

**4.4 Servicios a los empleados.**

Entre los servicios directos más comunes que las empresas brindan a sus empleados que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización se encuentran:

- Servicios de cafetería o restaurante. Proporcionar un restaurante eficiente que proporcione alimentos baratos y balanceados adecuadamente.
- Apoyo a la educación formal. Programas de reembolso de gastos generados en la educación formal, que pueden estipular desde el 100% de los gastos cuando se estudian temas relacionados con el trabajo del empleado, para disminuir en proporción directa la relación del curso elegido con las labores del puesto desempeñado.
- Servicios financieros. Préstamos con bajo interés, financiamiento de viviendas y programas de apoyo para la compra de vehículos personales, descuentos para adquirir productos que fabrica o vende la compañía, que se conceden por lo general a los empleados con más antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente. También son comunes los fondos de ahorro para promover el ahorro o las inversiones a largo plazo de los empleados y proteger su economía.
- Servicios de carácter social. Reconocimiento por gastos de reubicación, integración o provisión de fenómenos sociales y suplemento a los servicios de la comunidad.

**5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Dentro del ámbito laboral, cada persona tiene sus actividades a realizar. Dichas actividades deben ser regidas y observadas para lograr su buen cumplimiento. Los empleados tienen ciertos derechos dentro de la empresa, así como los patrones tienen que cumplir sus propias

obligaciones y hacer que sus empleados cumplan con las que les corresponde según la Ley Federal del Trabajo, ya que de no hacerse, es sabido que se hace merecedor de una sanción, tanto patrón como empleado. A continuación se presentan los derechos y obligaciones que deben ser cumplidos dentro de la empresa:

Capítulo I Obligaciones de los patrones.

### **Artículo 132**

Son obligaciones de los patrones:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;
- II. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;
- III. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;
- IV. Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite;
- V. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra;
- VII. Expedir cada quince días, a solicitud de los trabajadores, una constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido;
- VIII. Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia escrita relativa a sus servicios;

- IX. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, a que se refiere el artículo 5o., de la constitución, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de sus horas de trabajo;
- X. Permitir a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión accidental o permanente de su sindicato o del estado, siempre que avisen con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. El tiempo perdido podrá descontarse al trabajador a no ser que lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo. Cuando la comisión sea de carácter permanente, el trabajador o trabajadores podrán volver al puesto que ocupaban, conservando todos sus derechos, siempre y cuando regresen a su trabajo dentro del término de seis años. Los sustitutos tendrán el carácter de interinos, considerándolos como de planta después de seis años;
- XI. Poner en conocimiento del sindicato titular del contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y las temporales que deban cubrirse;
- XII. Establecer y sostener las escuelas artículo 123 constitucional, de conformidad con lo que dispongan las leyes y la secretaria de educación pública;
- XIII. Colaborar con las autoridades del trabajo y de educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;
- XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de estos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en esos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año, por lo menos;
- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este título.
- XVI. Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos

que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades;

- XVII. Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores; y, disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra;
- XXIII. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;
- XIX. Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia;
- XX. Reservar, cuando la población fija de un centro rural de trabajo exceda de doscientos habitantes, un espacio de terreno no menor de cinco mil metros cuadrados para el establecimiento de mercados públicos, edificios para los servicios municipales y centros recreativos, siempre que dicho centro de trabajo este a una distancia no menor de cinco kilómetros de la población mas próxima;
- XXI. Proporcionar a los sindicatos, si lo solicitan, en los centros rurales de trabajo, un local que se encuentre desocupado para que instalen sus oficinas, cobrando la renta correspondiente. Si no existe local en las condiciones indicadas, se podrá emplear para ese fin cualquiera de los asignados para alojamiento de los trabajadores;
- XXII. Hacer las deducciones que soliciten los sindicatos de las cuotas sindicales ordinarias, siempre que se compruebe que son las previstas en el artículo 110, fracción VI;
- XXIII. Hacer las deducciones de las cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 110, fracción IV;
- XXIV. Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento para cerciorarse del cumplimiento de las normas de trabajo y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten. Los patrones podrán exigir a los inspectores o comisionados que les muestren sus credenciales y les den a conocer las instrucciones que tengan; y
- XXV. Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

- XXVI. Hacer las deducciones previstas en las fracciones IV del artículo 97 y VII del artículo 110, y enterar los descuentos a la institución bancaria acreedora, o en su caso al fondo de fomento y garantía para el consumo de los trabajadores. Esta obligación no convierte al patrón en deudor solidario del crédito que se haya concedido al trabajador.
- XXVII. Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.
- XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

### **Artículo 133**

Queda prohibido a los patrones:

- I. Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo;
- II. Exigir que los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado;
- III. Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de este;
- IV. Obligar a los trabajadores por coacción o por cualquier otro medio, a afiliarse o retirarse del sindicato o agrupación a que pertenezcan, o a que voten por determinada candidatura;
- V. Intervenir en cualquier forma en el régimen interno del sindicato;
- VI. Vi. Hacer o autorizar colectas o suscripciones en los establecimientos y lugares de trabajo;
- VII. Ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes;
- VIII. Hacer propaganda política o religiosa dentro del establecimiento;
- IX. Emplear el sistema de poner en el índice a los trabajadores que se separen o sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación;
- X. Portar armas en el interior de los establecimientos ubicados dentro de las poblaciones; y
- XI. Presentarse en los establecimientos en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.

## Capítulo II obligaciones de los trabajadores.

### **Artículo 134**

Son obligaciones de los trabajadores:

- I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;
- II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores;
- III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;
- IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- V. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;
- VI. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción;
- VII. Observar buenas costumbres durante el servicio;
- VIII. Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo;
- IX. Integrar los organismos que establece esta ley;
- X. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;
- XI. Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas;
- XII. Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones; y

- XIII. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

### **Artículo 135**

Queda prohibido a los trabajadores:

- I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe;
- II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón;
- III. Substraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;
- IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;
- V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico;
- I. Vi. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de este lo exija. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;
- VI. Suspender las labores sin autorización del patrón;
- VII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;
- VIII. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquel a que están destinados; y
- IX. Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

## **6. RELACIONES LABORALES.**

El departamento de recursos humanos, es también el encargado de regular las relaciones de la organización con las entidades que representan a sus empleados; dichas entidades, se denominan sindicatos. Estas relaciones son llamadas relaciones laborales ya que tienen que ver con el trabajo del personal y se acuerdan y negocian por los sindicatos; se basan en la política de la organización frente a estos que son tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de



los empleados. Estas relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

### **6.1 Políticas de relaciones laborales.**

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación circunstancial de la economía del país, entre otros factores ambientales. Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, se encuentran las siguientes:<sup>13</sup>

#### **a) Política paternalista:**

Se caracteriza por aceptar fácil y rápidamente las reivindicaciones de los trabajadores, ya sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. Cuando se logra atender estas necesidades, los sindicatos crean otras de interés colectivo o particular de los propios líderes y son presentadas como si fuesen procedentes de las bases que representan. El sindicato se va reforzando por medio del esfuerzo positivo, ya que después de cada necesidad satisfecha, le sigue otra mayor para ser atendida. Cada concesión otorgada, representa altos costos para la empresa. Estas actitudes cortoplacistas, orientadas hacia la solución de problemas, debilitan la organización y transmiten inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

#### **b) Política autocrática.**

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley de acuerdo con sus intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, por lo tanto se genera el surgimiento de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. Dichos fracasos generan refuerzo negativo frente a la imagen de la organización y tensión entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica la gerencia y la supervisión porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados, lo cual origina descontento, insubordinación e indisciplina en el personal. La supervisión es servil ante los superiores, pero rígida con los subordinados. Esta política tiene un carácter unilateral e impositivo que causa frustración e indignación en el personal, por lo tanto no puede sostenerse por mucho tiempo.

#### **c) Política de reciprocidad.**

Está basada en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. El pacto nos siempre contempla las necesidades de los trabajadores ni las recomendaciones de los

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill pp. 511-512

supervisores, por lo que se origina presiones del sindicato contra los trabajadores y de la dirección contra los supervisores. Además de no contar con el apoyo y el compromiso de trabajadores y supervisores, esta política no siempre es cumplida y produce desconfianza y falta de credibilidad de los trabajadores en la dirección del sindicato y de los supervisores en la dirección de la organización.

**d) Política participativa.**

Es caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. De esta manera se propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez, y sobre todo en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos de la organización. Las soluciones son negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, y no son sustentadas en opiniones personales. Esta política requiere de buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional sano en que gerentes y supervisores sean asesorados por especialistas de staff, no sólo en los asuntos de relaciones laborales, sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con las relaciones humanas en el trabajo. En esta política se toma en cuenta al trabajador desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento y la solución de los problemas, quejas y reclamos individuales de los trabajadores, se delegan en los supervisores de primera línea. Los problemas relacionados con grupos o situaciones más amplias, o incluso la interpretación de la ley o de las condiciones de la convención colectiva, deberán tratarse con la gerencia y especialistas en relaciones laborales para evitar que la solución cree precedentes de usos y costumbres en la solución de problemas en el futuro.

## CONCLUSIONES

Es importante que hoy en día, las empresas pongan más énfasis en sus recursos humanos, pues es sabido que son las personas que laboran en ella, las que harán la diferencia de una empresa competitiva y otra que vaya sobreviviendo. Es sabido que la tecnología ocupa un papel muy importante en la competitividad en esta época, pues muchas personas son más atraídas por lo novedoso, y la tecnología incluida en las industrias, las hacen ser más sofisticadas, pero también es muy cierto que una empresa con la más alta tecnología y las mejores máquinas requiere necesariamente de personal capacitado y adecuado para realizar las labores y poner así en alto el buen nombre de ésta.

Existen muchas razones para buscar la manera de mantener los recursos humanos, pues como ya se dijo, es lo más importante de cada empresa. Es por esto, que el departamento de recursos humanos tiene la gran tarea de conocer a su personal para saber capacitarlos y motivarlos. Cabe destacar que la motivación parte de las necesidades, se dice que un problema encontrado, es casi un problema resuelto, porque de esta manera, se buscará la forma adecuada de resolverlo. Al conocer las necesidades de los integrantes de la empresa, se toma la acción para hacer un plan de motivación, es decir ¿en qué momento se encuentran los empleados? Qué es lo que buscan o cuales son sus metas a alcanzar. En esta parte se puede saber que muchos de ellos tienen necesidad económica para satisfacer así las necesidades de una familia; otros, tienen la necesidad de lograr un mejor puesto, ser admirados, reconocidos o valorados por la empresa. La motivación es seguida por un ciclo, en el cual, el empleado en un principio se encuentra en un estado de homeostasis, que de ahí será llevado por un impulso y por lo tanto, una reacción que lo llevará a realizar una cierta acción para satisfacer esa necesidad. Todas las personas tienen necesidades y estas necesidades deben ser satisfechas.

Las empresas de servicios ocupan un papel sumamente importante en la economía del país, y esta actividad conlleva una buena planeación y capacitación de personal, ya que el servicio otorgado a los clientes, puede ofrecer muy buenas utilidades a las empresas, pero esta tarea de brindar un servicio no es nada fácil, pues si no se tiene un servicio adecuado a las necesidades del cliente, este, lo siente como mala atención y muchas veces opta por no regresar a ese lugar.

Existen diversas empresas que brindan servicios y estos, a su vez llevan consigo, otros servicios suplementarios por ejemplo:

Necesidad: comprar unos tenis en una tienda deportiva.

1. El cliente elige entre varias empresas, que puede ser elegida por el mejor precio, más cercana o con mayor diversidad de productos.

2. El cliente entra a la tienda y espera ser atendido por algún empleado de la tienda, es decir que le de la bienvenida. Muchas empresas están divididas por áreas, es decir, niños, caballeros, damas y bebés.
3. El cliente examina las opciones que tiene a su alcance, y espera no ser hostigado por los empleados para tener cierta libertad de encontrar lo que le agrada. Mientras tanto, el empleado espera y observa lo que busca el cliente, se hace sensible a la necesidad del cliente y es paciente.
4. El cliente busca al empleado para hacer algunas preguntas sobre tallas o modelos. Y el plus lo puede dar el empleado cuando esta capacitado en las tecnologías que puede ofrecer a su cliente para un mejor rendimiento del deporte que realiza: caminar, correr, gimnasio, fútbol, básquetbol, etc.
5. El cliente encuentra lo que busca mejorando sus expectativas gracias a la calidad de la atención que recibió.
6. El empleado acompaña al cliente a la caja a pagar y hace cierta plática con el cliente para asegurar su pronto regreso, pues además de lo que buscaba le mostró prendas acorde a lo que lleva.
7. El cliente se va satisfecho y recomienda a sus conocidos, la tienda que acaba de visitar por tener buena mercancía, agradable y un excelente servicio con empleados que saben lo que el cliente necesita.

Cabe resaltar que la evaluación del desempeño que se realiza a los empleados, los obliga a ser más competitivos en las tareas que realizan, pues estos saben que su trabajo es evaluado y tomado en cuenta, para mejorar la empresa y a ellos mismos. Una empresa que evalúa a sus empleados provoca la calidad dentro de ella. Es importante realizar una buena planeación del programa de evaluación del desempeño que se va a realizar, y aquí es importante saber los objetivos de la empresa y así mismo hacérselos saber a las personas para que ellos actúen acorde a estos, y así mismo se conocen los objetivos individuales y de grupo. Muchas empresas permiten que sus empleados aporten sus opiniones para la mejora de su empresa y esto también los motiva ya que se sienten parte de la organización y trabajan para cumplir sus objetivos y obtener mejores resultados. Una buena evaluación del desempeño puede dar a conocer la situación del empleado, es decir, sus aptitudes para el puesto y cómo lo está realizando, ya que esta información es de mucha utilidad para tomar decisiones sobre aumentos de sueldo, cambio de puesto, o en su caso, reemplazos. La retroalimentación brindada al empleado lo motiva a seguir mejorando.

Las empresas brindan a su personal una cartera de prestaciones, pero muchas veces, esta palabra es confundida con dinero y esto tiende a motivar o desmotivar cuando dicha compensación no era lo que se esperaba. Muchas empresas otorgan a sus empleados diversas pólizas de seguros como incentivos laborales, lo cual viene a ser parte del paquete de prestaciones que

ofrecen. Y estas prestaciones son otra forma de motivar y mantener a los recursos humanos conformes con lo que hacen pues está obteniendo retribuciones justas por sus esfuerzos.

Es sabido que la satisfacción del empleado es muy importante dentro de la empresa, pues de ahí se crean diversas actitudes que presentará a lo largo de su trayectoria dentro de esta, y dicha satisfacción está directamente ligada con la motivación que va obteniendo dentro del campo laboral, los logros obtenidos y el reconocimiento de estos, pueden crear un ambiente de trabajo idóneo para compartir largas horas de trabajo, y se logrará un excelente clima laboral.

Todo lo anterior va ligado, pues al conocer a los empleados, conocer sus necesidades, evaluarlos educarlos hacia el servicio al cliente, haciéndoles saber, sus logros y fracasos siempre manteniendo una actitud de superación, otorgándoles un buen ambiente de trabajo, con prestaciones y sueldos justos, hacen que el empleado se sienta afin a la empresa y se quede una larga temporada en ella, atrayendo más clientes y buscando la mejora continua de la misma, pues logrará buenas recomendaciones ya que tendrá a sus propios clientes que se sentirán satisfechos por el servicio otorgado. Es por esto que *“la motivación tiene una gran importancia en el desempeño de los empleados de una empresa de servicios”*.

## **BIBLIOGRAFIA.**

1. Administración de recursos humanos.  
CHIAVENATO, Idalberto.  
Editorial: Mc Graw Hill.
  
  2. Administración de recursos humanos.  
MONDY, Wayne R., Noe, Robert M.  
Editorial: Prentice Hall.
  
  3. Administración de recursos Humanos.  
SHERMAN, Arthur, Bohlander George, Snell Scout.  
Editorial: Thomson Editores.
  
  4. Administración de personal.  
CHRUDEN, Herbert J., Sherman, Arthur W.  
Editorial: CECSA.
  
  5. Administración de personal.  
DESSLER, Gary  
Editorial: Prentice Hall.
  
  6. Administración de servicios.  
LOVELOCK, Christopher.  
Editorial: Pearson.
  
  7. Comportamiento organizacional.  
KINICKI, Angelo. Kretner, Robert.  
Editorial: Mc Graw Hill
  
  8. Comportamiento Humano en el trabajo.  
DAVIS, Keith. Neustrom, John W.  
Editorial: Mc Graw Hill.
-

9. El proceso administrativo.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.

Editorial: Diana

10. Métodos de evaluación del rendimiento.

HARVARD, Bob.

Editorial: The Sunday times.

11. Personal. Problemas humanos de la administración.

STRAUSS, George. Sayles, Leonard R.

Editorial: Prentice Hall.

12. Psicología aplicada al trabajo.

MACHINSKY, Paul

Editorial: Thompson learning.

13. <http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad2/concepto.htm>

14. <http://www.monografias.com/trabajos/lamotivacion/lamotivacion.shtml>

---