

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN- Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración
de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: La evaluación al desempeño como un factor motivante en la organización

Autores:

Bra. Elizabeth del Rosario Arróliga Scott

Br. Moisés de Jesús Montenegro de Trinidad

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 10 de junio del 2017

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Valoración docente	vi
Resumen	vii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Capítulo I. Evaluación al desempeño	4
1.1 Definición evaluación al desempeño	4
1.2 Propósito de la evaluación al desempeño	6
1.3 Beneficios de la evaluación al desempeño	8
1.4 Ventajas de la evaluación al desempeño	10
1.5 Problemas de la evaluación al desempeño	12
1.6 Retroalimentación	14
1.7 Responsabilidades de la evaluación al desempeño	16
1.7.1 El papel del gerente en la evaluación del desempeño	17
1.7.2 El empleado en la evaluación del desempeño	20
1.7.3 El empleado y el gerente	20
1.7.4 El equipo de trabajo	22
1.7.5 Comisión de la evaluación al desempeño	23

Capítulo II. Métodos de evaluación al desempeño	26
2.1 Métodos de evaluación al desempeño tradicionales	26
2.1.1 Método de elección forzada	28
2.1.2 Método de investigación de campo	29
2.1.3 Método de escalas gráficas	31
2.1.4 Método de comparación por pares	33
2.1.5 Método de incidentes críticos	34
2.1.6 Método medición del comportamiento (Método BARS)	35
2.1.7 Método escalas de observación (Método BOS)	35
2.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	36
2.2.1 Administración por objetivos	38
2.2.2 Autoevaluaciones	41
2.2.3 Evaluación 360	42
Capítulo III. Motivación del personal	45
3.1 Definición de motivación	45
3.2 Perspectiva conductual de la motivación	47
3.3 Perspectiva cognitiva de la motivación	48
3.4 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional.....	51
3.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	52
3.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	58
3.4.3 Teoría de las necesidades de McClelland	61
Conclusiones	66
Bibliografía	

Dedicatoria

Dedicamos esta investigación documental a nuestro Padre Celestial, por permitirnos concluir nuestros estudios, por darnos la fortaleza en los momentos de aflicción, por ayudarnos a vencer todos los obstáculos que se nos atravesaron en el camino, durante estos años, por darnos la sabiduría y paciencia, por darnos la oportunidad de trabajar juntos y de vivir una bonita experiencia.

A nuestros padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a la sabiduría brindada por nuestro Dios y al apoyo incondicional de nuestros padres.

Br. Moisés de Jesús Montenegro de Trinidad Bra. Elizabeth del Rosario Arróliga Scott
Agradecimiento

Agradecemos primeramente a nuestro Dios, por brindarnos la oportunidad de concluir nuestros estudios con éxito, por habernos permitido trabajar juntos y desarrollar esta investigación documental con amor, esmero y dedicación.

Gracias a nuestros padres por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante a pesar de las circunstancias, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos guiado a ser personas de bien, pero más que nada por su amor.

Gracias, de corazón a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García por su paciencia, dedicación, motivación, criterio, aliento y compromiso como docente. Ha hecho fácil, lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su apoyo incondicional y experiencia, guiándonos.

Gracias a nuestras familias por el apoyo que nos brindaron, por comprender y aceptar los escasos momentos que compartíamos con ellos, en el tiempo que realizábamos este trabajo documental.

Gracias a las personas que, de una u otra manera, han sido claves en nuestro desarrollo profesional.

Br. Moisés de Jesús Montenegro de Trinidad Bra. Elizabeth del Rosario Arróliga Scott
Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS**

HUMANOS” hace constar que los bachilleres: **ELIZABETH DEL ROSARIO ARRÓLIGA**

SCOTT, Carnet No. **14846956** y **MOISÉS DE JESÚS MONTENEGRO DE TRINIDAD**, Carnet No. **14846098**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO COMO UN FACTOR MOTIVANTE EN LA ORGANIZACIÓN**”, obteniendo **la bachillera Rosario Arróliga y el bachiller Montenegro De Trinidad**, la calificación de 47 (CUARENTA Y SIETE) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los **03** días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora
Resumen

Esta investigación documental está referida al estudio de recursos humanos, específicamente abordamos la evaluación al desempeño como un factor motivante en la organización. En este trabajo utilizamos la investigación documental, la cual consistió el uso de las normas APA y la información que se presenta fue extraída de diversos libros.

El objetivo general del trabajo fue presentar el proceso de la evaluación al desempeño como un factor motivante en la organización, evaluando los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la persona en el desarrollo de sus funciones.

En el desarrollo de los capítulos abordaremos, la definición de los elementos generales de la evaluación al desempeño como un proceso para medir el cumplimiento laboral en la empresa, en el cual se conocerá el propósito que se tiene al evaluar el

desempeño del trabajador, a su vez planteamos las responsabilidades de la evaluación al desempeño. Asimismo, describiremos los diferentes métodos de evaluación al desempeño basados en evaluaciones tradicionales y en las de desempeño a futuro.

Finalmente, conoceremos como la motivación influye en la evaluación al desempeño a través de las perspectivas conductuales y cognitivas desde el punto de vista organizacional.

Introducción

Los recursos humanos ha sido un tema de vital importancia a través de la evolución de la administración, por ello, el presente trabajo de seminario de graduación abordará específicamente la temática de la evaluación al desempeño. El presente trabajo investigativo pretende establecer como la evaluación de desempeño es un factor motivante en la organización.

El primer capítulo define los elementos generales de la evaluación al desempeño, tales como, su definición, propósitos, beneficios, ventajas, problemas, retroalimentación las responsabilidades y las comisiones de la evaluación al desempeño.

El segundo capítulo se describen los métodos de evaluación al desempeño que se emplean, en las instituciones privadas, públicas y mixtas, sean estas pymes o grandes empresas entre ellos podemos mencionar métodos de administración por objetivos y las autoevaluaciones.

En el tercer capítulo se da a conocer los conceptos de motivación, la perspectiva conductual y cognitiva de las perspectivas motivacional y las diferentes teorías que se aplican desde la perspectiva organizacional tales como jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland.

Justificación

El presente trabajo de seminario de graduación se refiere al proceso de evaluación como un factor motivante en la organización, evaluando las habilidades y destrezas que posee la persona en el desarrollo de sus funciones. La evaluación del desempeño se aplica al individuo y a las organizaciones en las cuales se evalúan continuamente en las diferentes áreas que la componen, con el propósito de conocer la situación en la que esa se encuentra para la toma de decisiones. Se requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con la misma velocidad de dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles, creativos y motivantes, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un mercado exigente.

Esta investigación nos fortalecerá como profesionales, así mismo servirá de ayuda a otros estudiantes, técnicos, profesionales, docentes y toda persona interesada en conocer afianzar o enriquecer sus conocimientos.

Para realizar la presente investigación recopilamos información de distintas fuentes bibliográficas, así mismo, hicimos uso de los criterios establecidos en las normas de la Asociación Americana de Psicología (A.P.A.), sexta edición y las normativas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA).

Objetivos

General

Presentar el proceso de la evaluación al desempeño como un factor motivante en la organización, evaluando los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la persona en el desarrollo de sus funciones.

Específicos

1. Definir los elementos generales de la evaluación al desempeño como un proceso para medir el cumplimiento laboral en la empresa
2. Describir los métodos de evaluación al desempeño, las ventajas y desventajas en la aplicación de ellos en la organización.
3. Establecer la relación de la motivación en el rendimiento del desempeño de las personas.

Capítulo I. Evaluación al desempeño

En el presente capítulo se abordará el tema de evaluación al desempeño, definiremos su concepto, los propósitos de la evaluación, los beneficios que trae a la institución y al empleado, las ventajas, problemas y la retroalimentación que se obtiene de las actividades realizadas, a la vez se detalla las responsabilidades de la evaluación por parte del gerente, el empleado y el equipo de trabajo.

1.1 Definición evaluación al desempeño

La evaluación al desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en las actividades que desempeña, las metas, los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2009, pág. 245).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican vanos procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados (Chiavenato, 2011, pág. 202).

La Evaluación del Desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica, hacia atrás y prospectiva, hacia adelante, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2003, pág. 287).

La evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva en la empresa inevitablemente se establecen juicios o etiquetas: Es un manta, es cumplidor, no tiene iniciativa. Se trata de establecer un

sistema objetivo, sistemático y constructivo, tratando de hacer conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos. Fundamentalmente, se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en relación exclusivamente con su puesto de trabajo y en relación con el periodo evaluado. Si bien es un acto de control, no lo es de fiscalización.

No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que se ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir en el futuro. Es como un alto en el camino que no siempre la dinámica de trabajo diario permite realizar. Son ya muchas las organizaciones, tanto públicas como privadas, que han implementado o lo están haciendo en este momento este modelo de gestión y desarrollo de sus recursos humanos. Estos instrumentos le serán de utilidad para construir sus propios documentos, tanto para fijar como para evaluar la consecución de los objetivos que establezca para sus colaboradores, y también para establecer y evaluar su desarrollo competencial (Triginé, 2006, pág. 194).

1.2 Propósito de la evaluación al desempeño

Se ha dicho que una persona toma dos decisiones cruciales en relación a su trabajo en una empresa: la primera es si acepta o no el puesto de trabajo que allí se le ofrece, la segunda es cómo va a desempeñar su actividad en ella: Rutinariamente o con dedicación a fondo.

La EDD satisface algunas de las necesidades más íntimas, frecuentes e importantes de los empleados de una empresa, pero ¿qué necesidades de la propia organización puede satisfacer la introducción de un sistema de EDD? ¿Para qué le sirve a una organización el obtener una evaluación de la actuación de sus empleados?, de este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas. Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa,

que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.

Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión, Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente, para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.

Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores, para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado, para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.

Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente, para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo.

Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualicen periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones (Puchol, 2003, págs. 290-291).

Los supervisores efectivos manejan la evaluación del desempeño como una herramienta de evaluación y desarrollo, así como un documento legal y formal, el cual revisa el desempeño anterior que pone énfasis en los logros, igual que en las deficiencias. Además, la usan para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. Si se encuentran deficiencias, el supervisor ayuda a los empleados a detallar un plan para corregir la situación. También toma una acción contra un empleado por

desempeño bajo y crea dificultades si no se documenta bien el problema. La evaluación del desempeño tiene un propósito vital al proporcionar la documentación necesaria para cualquier acción de personal que se tome (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 331).

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado el evaluado no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización (Chiavenato, 2007, pág. 247).

1.3 Beneficios de la evaluación al desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia

prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado o el evaluado, no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización (Chiavenato, 2008, pág. 247).

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
3. Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona:

1. Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
3. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño programas de capacitación de desarrollo y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos.
4. Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

1. Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
2. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
3. Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, 2011, pág. 207).

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

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados (Alles, 2000, pág. 383).

1.4 Ventajas de la evaluación al desempeño

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

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: tomar decisiones sobrepromociones y remuneración. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada. La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento (Alles, 2000, pág. 384).

Un sistema de EDD, tiene tantas más posibilidades de alcanzar sus objetivos si:

1. Los objetivos de la EDD son claros, son conocidos y aceptados por el personal afectado.
2. Los afectados han sido informados desde el primer momento y se les ha implicado, junto con el personal técnico outsider, del diseño e implementación del sistema.
3. Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama.
4. Los procedimientos y prácticas son coherentes con los objetivos.

5. Se simultánea con un sistema de dirección por objetivos o de performance, managements.
6. Se informa y forman a todos los afectados para que sepan aplicarlo correctamente. En la formación deben incluirse necesariamente prácticas de entrevistas simuladas, quizás grabadas en vídeo, para ser posteriormente analizadas y valoradas por los participantes en el curso.
7. Se elige un momento tranquilo para su implantación.
8. Los participantes están persuadidos de que nadie va a perder con el cambio.
9. Durante el primer año se realizan una o dos veces unas sesiones reales de evaluación, pero sin consecuencias en cuanto a promoción, traslado, etc., con el único fin de entrenarse en la técnica.
10. Se actualiza periódicamente recogiendo sugerencias.
11. En el supuesto de que se decida que la entrevista de EDD sirva también para tomar decisiones acerca de la retribución cosa que, en mi opinión, es preferible separar, es aconsejable que, al menos durante los dos primeros años, no tenga la entrevista repercusiones salariales, para dar lugar a que todos la conciban como un sistema integral de gestión de recursos humanos, y no meramente como un sistema de retribución (Puchol, 2003, págs. 305-306).

La evaluación del desempeño tiene algunas utilidades muy significativas para las empresas; entre ellas podemos citar las siguientes:

1. Permite detectar si la persona elegida se ajusta a las exigencias para ocupar un puesto.
2. Ayuda a determinar una parte del salario del trabajador en función de la consecución de los objetivos.

3. Detecta los puntos fuertes del trabajador permitiendo a sus superiores conocer que hace bien. De esta manera, la dirección dispone de datos concretos para promocionar al trabajador y felicitarle cuando logra superar las expectativas.
4. Fortalece los comportamientos positivos de los trabajadores, detectados en la evaluación cuando los resultados le son comunicados, aumentando los lazos de los empleados con la empresa.
5. Detecta las áreas de mejora en los que el trabajador debe de concentrar sus esfuerzos para lograr superar los aspectos negativos que se aprecian en el desempeño de su trabajo.
6. Mejora la comunicación entre los jefes y los empleados al tener que hacer un seguimiento de los objetivos y volver a replantearlos continuamente.
7. Permite descubrir las necesidades de formación que tienen los trabajadores de la empresa (Ruiz, Gago, Garcia, Lopez, 2013, pág. 215).

1.5 Problemas de la evaluación al desempeño

Conforme lo expone el autor “Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son: Carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación, comunicaciones negativas” (Alles, 2000, pág. 384).

En cuanto a la entrevista, la EDD está afectada por los mismos problemas que ya se mencionaron cuando considerábamos la entrevista de selección. Efecto de halo, estereotipos, prejuicios, tendencia central, diferencias de criterios entre los distintos evaluadores, proyección, excesiva benevolencia o rigor por parte del evaluador. Cabría añadir alguna más de carácter específico, como la estimación temporal parcial, es decir, dar un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado, sin considerar cuál ha sido el comportamiento habitual a lo largo del año.

Otro problema importante lo constituye la falta de experiencia como entrevistador de los jefes de línea. Por esta razón, cuando se quiere introducir un sistema de EDD, es esencial la formación y la información a todos los participantes.

Los sindicatos suelen ser reacios a la introducción de cualquier sistema subjetivo que pueda servir para la retribución. Desde su peculiar óptica colectivista, cualquier técnica que fomente la iniciativa individual y la competitividad entre los empleados es rechazable, aunque cuando se aplica a personal extra convenio, no suelen inmiscuirse en el tema.

En ocasiones, son los propios entrevistadores quienes se resisten a la introducción de la EDD. Frecuentemente alegan que no conocen la técnica de la entrevista, o que no conocen bien a su propio personal, o que no son capaces de seguir de cerca el trabajo de los mismos.

En el fondo, lo que subyace suele ser el temor a dar la cara. Los evaluadores en general no tienen problemas para evaluar a los colaboradores buenos, pero se resisten a realizar una evaluación en la que el resultado lógico debería ser el despido, o como dicen eufemísticamente en cierta empresa consultora: El incremento salarial cero.

Otra excusa favorita suele ser que es una técnica que consume mucho tiempo. Y es cierto, pero cabe preguntarse, como en tantas otras ocasiones, si el tiempo que se dedica a la EDD es un gasto o una inversión.

El último escalón jerárquico de evaluados, que como se explicó, no tienen oportunidad de evaluar, suelen temer que este procedimiento sirva para que su jefe beneficie caprichosamente con cargos, ascensos y retribuciones a los de su cuerda, sin reconocer al auténtico mérito.

Este argumento es serio, pero desaparece por completo cuando la EDD se utiliza en conjunción con un sistema de dirección por objetivos. Si el jefe quiere rodearse de incapaces, es libre de hacerlo, pero con un personal de esas características será difícil

que se alcancen los objetivos del departamento, con lo que su propia evaluación peligrará (Puchol, 2003, págs. 303-304).

Algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano el tiempo exacto en que se esperan que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a la forma o procedimientos utilizados para realizar la evaluación; un supervisor condescendiente podría dar a todos los subordinados una calificación alta, por ejemplo, aunque muchos pudieran no ser realmente satisfactorios. Sin embargo, otros problemas surgen durante las sesiones de entrevistas y retroalimentación, problemas que comprenden las discusiones y la mala comunicación.

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

1. Carencia de normas. Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.
2. Los criterios irrelevantes o subjetivos. Deben establecerse a los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos se relacionen con el trabajo.
3. Criterios poco realistas, los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.
4. Medidas de desempeño malas. La objetividad y comparación requieren que se puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.
5. Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el efecto de halo, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.
6. Mala retroalimentación al empleado. Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones a fin de que la evaluación al desempeño sea eficaz.

7. Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actividades negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.
8. Incapacidad para aplicar datos de evaluación. La incapacidad para aplicar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño. El uso y apreciación de criterios múltiples, así como la frecuencia de la evaluación presentan también problemas (Dessler, 1996, págs. 330-331).

1.6 Retroalimentación

Usted obtiene retroalimentación sobre las consecuencias de sus actos. Cuando su meta de mejoramiento de las habilidades es compleja, tal como resolver de un modo más eficaz los conflictos, por lo general tendrá que medir su avance de diferentes maneras. También necesitará mediciones de corto y de largo plazos sobre la eficacia de sus acciones. Las mediciones de largo plazo son esenciales porque las actividades para desarrollar habilidades con consecuencias muy importantes tienen repercusiones de largo alcance (Dubrin, 2008, pág. 6).

Es el grado en que realizar las actividades requeridas por el trabajo da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su desempeño (Robbins y Decenzo, 2008, pág. 230).

Muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de evaluación del desempeño por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados. Tal como ocurría en la mayor parte de las

organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por Gerencia tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad de carácter motivacional para que el superior revisara el desempeño del subordinado.
3. Discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado la medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de gerencia.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación feedback de información al individuo evaluado.

Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera. En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Chiavenato, 2007, págs. 247-248).

1.7 Responsabilidades de la evaluación al desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción (Chiavenato, 2007, pág. 244).

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño.

Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de recursos humanos.

La situación está cambiando. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.

La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático (Chiavenato, 2009, pág. 249).

1. Clientes: Este proceso da la chance a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
2. Empleados: Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.
3. Miembros del equipo: Es muy importante, ya que este tipo de evaluaciones permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
4. Supervisores: El proceso amplió la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
5. Gerentes: Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva (Alles, 2000, pág. 401).

1.7.1 El papel del gerente en la evaluación del desempeño

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal (Chiavenato, 2011, pág. 203).

Conforme lo expone el autor “Permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez la utilización que considere más efectiva” (Alles, 2000, pág. 401).

De igual manera “Los gerentes deben definir el desempeño como bueno, adecuado y deficiente en términos observables y mensurables. Es necesario que los empleados comprendan qué se espera de ellos y cómo estas expectativas afectan el desempeño” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2005, pág. 133).

Los gerentes que participan en el proceso de evaluación de desempeño asumen la responsabilidad de todas las etapas de evaluación de principio a fin, a partir del primer día del empleado en el trabajo hasta que se realiza la evaluación anual de desempeño.

Orientación. Los gerentes deben proporcionar a cada nuevo empleado una copia de la descripción específica del trabajo. Idealmente, los candidatos reciben una copia de la descripción de su puesto de trabajo durante el proceso de reclutamiento y selección. La función principal de un gerente es proporcionar las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones de trabajo de los nuevos empleados, así como las de los más

experimentados. Esto prepara el escenario para la evaluación del desempeño en curso. Los gerentes también son responsables de la planificación de la plantilla de trabajo en relación con la evaluación del desempeño, la planificación de la plantilla de trabajo debe coincidir con las asignaciones de trabajo adecuadas y las tareas con las habilidades del empleado, calificaciones e intereses.

Capacitación. La evaluación de desempeño incluye capacitación y desarrollo de los empleados, que están dentro del ámbito de una función de gestión. Aunque los gerentes pueden usar el talento de los empleados con experiencia a largo plazo para ayudar en la formación profesional, la responsabilidad última de la formación recae sobre los hombros del gerente del departamento. Además de desarrollar las habilidades y capacidades de sus empleados, los gerentes deben identificar empleados con alto potencial. Estos empleados se distinguen de los trabajadores más eficientes. Los gerentes usan sus habilidades y talento para seleccionar los empleados que demuestren aptitudes y prometan un buen desempeño.

Retroalimentación. Los gerentes son responsables de proporcionar a los empleados una retroalimentación constructiva sobre una base regular. A lo largo del período de evaluación, los gerentes dan a sus empleados apoyo continuo, comentarios y asesoramiento sobre los problemas de rendimiento y las medidas disciplinarias y correctivas. Cuando el desempeño del empleado sufre, los gerentes son los primeros en observarlo. Es su responsabilidad hacer frente a los problemas de rendimiento y determinar si un empleado necesita capacitación o acción correctiva para que vuelva a tener un nivel de rendimiento aceptable.

Evaluación. El evento culminante en la evaluación de desempeño es la evaluación de desempeño en sí. Los gerentes completan un entrenamiento de liderazgo que les permite comprender la importancia de la gestión y evaluación del desempeño, así como la forma de preparar y llevar a cabo una evaluación anual de desempeño. La preparación

para requiere que los gerentes sepan cómo clasificar a los empleados; su deber es clasificar a los empleados de acuerdo a las expectativas de la empresa y sus normas de funcionamiento. Por lo tanto, el papel de un gerente incluye la observación y evaluación. Es su responsabilidad llevar a cabo una reunión de evaluación que los empleados estarán esperando y que los alentará a alcanzar sus objetivos año tras año (Mayhew, 2010, párr. 1-5)

1.7.2 El empleado en la evaluación del desempeño

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización (Chiavenato, 2007, pág. 244).

Asimismo “Participa en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad, ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance” (Alles, 2000, pág. 401).

En la actualidad, la mayoría de las empresas les permite a los subordinados evaluar en forma anónima el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación hacia arriba.

Cuando este proceso se lleva a cabo en toda la empresa, ayuda a los gerentes de alto nivel a diagnosticar los estilos gerenciales, identificar los problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes de forma individual, cuando es necesario. Estas calificaciones de los subordinados son especialmente valiosas cuando se utilizan para el desarrollo más que con propósitos evaluativos (Dessler, 1996, págs. 352-353).

1.7.3 El empleado y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte.

De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados.

Mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados (Chiavenato, 2009, pág. 250).

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración de desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño, orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso: Es de primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma,

el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.

2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: en algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sin equanon del sistema.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas), humanos equipo de trabajo, también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado.

Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados.

4. Desempeño: Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. Realimentación intensa y continua evaluación conjunta: esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia.

El evaluado debe saber cómo está funcionando para cambiar el pasado por el futuro (Chiavenato, 2011, págs. 203-204).

Los gerentes deben estar seguros de que se puedan alcanzar los niveles de desempeño deseados que se establezcan para los empleados. Si los empleados sienten que el nivel de desempeño necesario para obtener un premio es más alto de lo razonable, su motivación para el desempeño será baja (Hellriegel et al., 2005, pág. 133).

1.7.4 El equipo de trabajo

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos (Chiavenato, 2011, pág. 204).

Conforme lo expresa el autor “Es muy importante , ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento” (Alles, 2000, pág. 401).

Los equipos tienen un objetivo común que se pretende alcanzar cooperando y ayudándose mutuamente. En el equipo de trabajo cada miembro suele dominar una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (los miembros son complementarios). Cada miembro del equipo es responsable de un cometido, y solo si todos ellos cumplen su función será posible alcanzar los objetivos. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente (Ruiz et al., 2013, pág.76).

1.7.5 Comisión de la evaluación al desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios.

El cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior. Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso (Chiavenato, 2007, págs. 245-246).

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se

mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión.

Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba (Chiavenato, 2009, pág. 251).

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema.

Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de recursos humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de organización y métodos.

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

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y

homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos. La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones (zerogradados.net, s.f, párr. 21).

Capítulo II. Métodos de evaluación al desempeño

En este segundo capítulo se abordará los diferentes métodos de evaluación al desempeño tradicionales y los métodos basados en el desempeño a futuro, definiremos conceptos de los métodos de elección forzada, investigación de campo, comparación por pares, incidentes críticos, frases descriptivas, psicológicas, administración por objetivos, evaluación 360 y las autoevaluaciones empresariales, para valorar la eficiencia y productividad dentro de la organización.

2.1 Métodos de evaluación al desempeño tradicionales

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar,

procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas (Chiavenato, 2007, pág. 249).

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores.

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical (Chiavenato, 2011, pág. 207).

Una vez que tiene los datos, comience sus evaluaciones de desempeño reales. Si están disponibles, use las formas que proporciona la organización; de otra manera, desarrolle sus propias formas para calificar. El objeto es sustituir la impresión global que cada quien crea acerca del desempeño de alguien con un procedimiento sistemático para evaluar el desempeño. Dicho procedimiento aumenta la exactitud y consistencia de los resultados (Robbins y Descenzo, 2008, pág. 337).

2.1.1 Método de elección forzada

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas (Chiavenato, 2007, pág. 254).

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada (Chiavenato, 2009, pág. 254).

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del trabajador en cada bloque de afirmaciones que encuentra en el cuestionario. Cada bloque tiene varias aseveraciones, que están de una manera imparcial y ambigua para evitar que el evaluador pueda favorecer o perjudicar en la calificación. El área de personal es el que asigna los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de evaluación para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar el favoritismo. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Su desventaja es que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto (psicologiyempresa.com, 2011, párr. 8-9)

Este método puede en realidad aplicarse siempre que haya escalas normalizadas de evaluación, es decir, prácticamente siempre. Consiste en asignar proporciones obligatorias a cada valor de una escala. Si, por ejemplo, nuestra escala de valoración o evaluación tiene tres posiciones, bueno, normal e insatisfactorio, el evaluador solo podrá valorar como bueno a un 20% de sus empleados, tendrá que valorar al 70% como normal y al 10% restante como insatisfactorio. aunque parezca injusto, las distribuciones forzadas que se utilizan en la práctica (no la muy simple que se acaba de poner como ejemplo) se basan en los resultados prácticos de cientos de procesos y en trabajos de laboratorio.

Tienen la virtud de obligar al evaluador a discriminar, algo muy positivo si tenemos en cuenta que los evaluadores tienden en general a acumular las puntuaciones en las zonas escalares centrales para evitar problemas (Gómez, Balkin, Cardy, 2016, pág. 27)

2.1.2 Método de investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de

evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación staff y los gerentes, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado.

El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados (Chiavenato, 2009, págs. 254,256).

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011, pág. 212).

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de capital

humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

El experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto. La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías (Werther y Keith, 2008, págs. 318-319).

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar realimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta realimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros

métodos de evaluación del desempeño. Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial (Alejo, 2008, párr. 1)

2.1.3 Método de escalas gráficas

Escala gráfica de calificación es la escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño. La técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño se conoce como escala grafica de calificación. Hay que señalar que la escala lista diversas características como calidad y cantidad.

Así como una gama de desempeño desde insatisfactorio hasta excepcional, para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. En lugar de evaluar las características genéricas o factores como calidad y cantidad, muchas empresas especifican las responsabilidades que se van a evaluar (Dessler, 1996, pág. 332).

Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales

representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente entre estos dos extremos existen tres alternativas.

1. Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.
2. Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala, límite mínimo y máximo, se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. Escalas gráficas discontinuas: Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas (Chiavenato, 2007, pág. 249).

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (Chiavenato, 2011, págs. 209,210).

2.1.4 Método de comparación por pares

El método de la comparación por pares ayuda a que el método de calificación sea más eficaz. Por cada característica cantidad de trabajo, calidad del trabajo y otras, cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares. En el método de comparación por pares se establece una tabla (Dessler, 1996, pág. 332).

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: En la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011, pág. 215).

Este método también es simple. Después de tomar una muestra de trabajadores de una sección o departamento en base a la apreciación subjetiva y general del evaluador, se evalúa a los trabajadores en varios factores, comparando unos con otros, marcando al trabajador con mejor desempeño con una x. Luego de terminar de hacer las comparaciones en todos los factores escogidos se suma las marcaciones x que cada trabajador acumulo y en base a ello se establece una jerarquía de los empleados.

Este método cuando hay varios factores y trabajadores puede resultar tedioso y poco efectivo cuando los factores por evaluar resultan muchos. Este método puede verse afectado por los factores emotivos de la persona como sus simpatías o antipatías, o sus prejuicios. Su ventaja es que es muy sencillo, no requiere mayor preparación de los evaluadores y es de fácil ejecución (psicologiayempresa.com, 2011, párr. 3)

2.1.5 Método de incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas incidentes críticos que representan desempeños sumamente positivos, éxito o negativos, fracaso. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos (Chiavenato, 2009, pág. 256).

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las fuerzas armadas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos, fracaso. El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas.

Se trata de una técnica que permite al líder observar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado (Chiavenato, 2011, pág. 215).

Los incidentes críticos centran la atención en los comportamientos del empleado que son claves para marcar la diferencia entre ejecutar un trabajo con efectividad y ejecutarlo sin efectividad. Esto es, el supervisor escribe anécdotas que describen lo que el empleado hizo, que fue en especial efectivo o no efectivo.

La clave en este caso es que sólo se citan comportamientos específicos que no definen, ni siquiera vagamente, los atributos de personalidad. Una lista de incidentes

críticos proporciona un conjunto valioso de ejemplos con los cuales mostrar al empleado los comportamientos deseables y los que necesita mejorar (Robbins y Descenzo, 2008, pág. 338).

Este método ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Por ejemplo, un empleado se percató que una computadora iba a quedar prendida y el empleado que la dejó prendida se olvidó de apagarla, por consiguiente, el agente de seguridad, se le comunico y tomo las medidas necesarias y corrigió el problema (Gómez et al., 2016, pág. 28)

2.1.6 Método medición del comportamiento (Método BARS)

La medición del comportamiento (BARS), consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos del puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de expertos (Gómez et al., 2016, pág. 29).

Consiste en la presentación de unos anclajes con varios puntos a lo largo de una escala en la que aparece una serie de conductas en la que refleja lo típico o lo esperado de una persona en ese nivel de ejecución. Consta de una serie de pasos. El primero de ellos consiste en que las personas expertas o entendidas generan incidentes críticos de desempeño que se clasifican en 5 o 10 categorías de desempeño.

Posteriormente, otros expertos clasifican cada uno de los incidentes que se han mantenido en el nivel de ejecución correspondiente y finalmente, los incidentes que muestran un alto acuerdo entre expertos se eligen para anclar varios niveles de ejecución de cada dimensión (Aldana, s.f, pág. 1)

2.1.7 Método escalas de observación (Método BOS)

En este método se sistematizan los incidentes críticos y se anota la frecuencia con que aparecen, tanto los positivos como los negativos, en la conducta profesional del empleado o trabajador. Ejemplo: Escalas de observación de comportamiento Casi nunca: 0-64%, Rara vez: 65-74%, A veces: 75-84%, Con frecuencia: 85-94%, Casi siempre: 95-100%.

Es la ordenación física de los elementos industriales. Esta ordenación, ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las otras actividades o servicios, así como el equipo de trabajo y el personal del área. Es un proceso para determinar la mejor ordenación de los factores disponibles (Gómez et al., 2016, pág. 29)

Es una escala de observación conductual en la que se mide la frecuencia con que cada conducta ha sido observada en el empleado y su evaluación en cada dimensión es la suma o la medida de esas puntuaciones. El primer paso consiste en identificar las dimensiones cruciales del desempeño del puesto pidiendo a los expertos que les proporcionen incidentes críticos del desempeño efectivo. Los ítems conductuales generados se clasifican en varias dimensiones y se mantienen aquellos en los que existe acuerdo en su localización. Este instrumento presenta una escala de frecuencia de 5 puntos. Permitiendo realizar un análisis de la persona de tipo conductual y detecta necesidades actuales (Aldana, s.f, párr. 2)

2.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas

básicas, la autoevaluación, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas y métodos de los centros (Werther y Davis, 2008, págs. 197-198).

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño (Chiavenato, 2009, págs. 258-259).

Se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro, y el logro de las metas personales del evaluado. El evaluador aquí asume un rol de guía, ayuda, consejero, mentor (Puchol, 2003, pág. 290).

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar la productividad de un empleado y en qué áreas podría mejorar. Una de las responsabilidades principales de los responsables de las organizaciones es valorar el desempeño de sus empleados.

Tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo. La pregunta que debemos hacernos, es si ha quedado obsoleta la evaluación del desempeño tal y como la entendíamos hasta ahora. La respuesta debería ser que sí, ya que los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño se han revelado como poco eficientes. La evaluación semestral o anual que se hacía hasta ahora está siendo sustituida por nuevas tendencias en evaluación del desempeño.

Estas nuevas tendencias se basan en el análisis de datos y la evaluación continua con lo que se reduce el uso de complicados métodos y prevalece una calificación cualitativa de forma directa, sin depender de informes, esto se hace de forma global, toda la empresa, grupal e individual. Estas evaluaciones de carácter más informal, han de ser como una especie de conversación entre los jefes y los empleados.

Anteriormente nos focalizábamos en medir cumplimiento de objetivos, dedicábamos muchas horas en procesos de comparación de pares. Ahora, en cambio, nos enfocamos en el coaching individual, dar feedback a lo largo de todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, sobre los intereses, sobre las fortalezas y sobre encontrar el mejor lugar donde cada colaborador pueda dar lo mejor de sí mismo.

En estas nuevas tendencias, el centro de la evaluación permanente es la persona, no tanto en la idea de medir como en la de ayudarlos en su mejora continua. Se trata de estimular una cultura basada en el mérito y el alto desempeño y abrir espacios de feedback, así como alentarlos a la reflexión de sus propósitos de plan de carrera profesional (Barcelo, s.f, párr. 3-6)

2.2.1 Administración por objetivos

En esencia, la administración por objetivos (APO) consiste en adoptar objetivos medibles específicos para cada empleado y después comentar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. La empresa podría intentar un modesto programa APO participativo con los subordinados estableciendo los objetivos y proporcionando periódicamente retroalimentación, sin embargo, el termino APO casi siempre se refiere a un amplio programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel de la organización, que consta de seis pasos principales:

1. Establecer los objetivos de la organización. Establezca un plan a nivel de la organización para el año siguiente y determine los objetivos.
2. Fijar los objetivos por departamento. En este punto, el jefe de departamento y sus supervisores, en forma conjunta, establecen los objetivos para sus departamentos.
3. Comentar los objetivos por departamento. Los jefes de departamento comentan los objetivos con todos los subordinados con frecuencia en una reunión a nivel del departamento y les piden desarrollar sus propios individuales; en otras palabras, Cómo puede contribuir cada empleado al logro de los objetivos del departamento.
4. Definir los resultados esperados establecer los objetivos individuales. En este punto, el jefe de departamento y sus subordinados establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.
5. Revisar el desempeño; medición de resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para comentar y evaluar los progresos de estos últimos en el logro de los resultados esperados (Dessler, 1996, pág. 344).

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva.

Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en la formulación. Como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes,

Sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica (Werther y Davis, 2008, pág. 199).

La principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño, el compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa

su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.

4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas (Chiavenato, 2009, pág. 251).

2.2.2 Autoevaluaciones

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización (Chiavenato, 2007, pág. 244).

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.

En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma.

En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales, muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos (Chiavenato, 2009, págs. 249-250).

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede construir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual, Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse. Pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación. Sea está orientada al desempeño basado al desempeño a futuro, sin embargo, el aspecto

más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento (Werther y Davis, 2008, pág. 198).

2.2.3 Evaluación 360

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable (Chiavenato, 2007, pág. 246).

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

Para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable (Chiavenato, 2009, pág. 250).

En los últimos años se ha desarrollado un sistema de evaluación al desempeño llamado evaluación 360. El sistema de evaluación 360 se basa en las mismas premisas que la evaluación de desempeño a la que nos venimos refiriendo, pero con la variante de que dicha evaluación es realizada por todas las personas que rodean al trabajador.

En ese elenco de personas se incluyen los jefes inmediatos y los superiores, los compañeros de trabajo, los clientes a los que presta servicio, sus propios subordinados e incluso a los proveedores. La evaluación 360 grados, permite detectar que punto fuerte tienen los trabajadores y en qué áreas de mejoras hay que profundizar para que el desempeño del trabajador en la organización resulte más satisfactorio (Ruiz et al., 2013, pág. 215).

La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor. El 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360 grados, por lo tanto, cualquier empresa que desee subir a un nivel de eficiencia más alto deberá de pensar en la posibilidad de su implementación.

Las etapas de la evaluación de 360 grados se describen a continuación:

Preparación. En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

Sensibilización. El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

Proceso de evaluación. Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación por medio de un software en línea, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.

Recolección de datos. Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

Reporteo. El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

Retroalimentación. Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. A semejo el proceso de retroalimentación al proceso de extraer un diamante,

imagine usted todo el trabajo que representa extraer algunos gramos de una piedra tan preciosa y que después de haberlos extraído, trabajado y detallado, a la hora de entregarlo lo aventemos en la cara de la persona a la que se lo queremos regalar, le hagamos daño en alguna parte de su rostro. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

Planes de desarrollo. Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en cuatro elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores

(Henderson, s.f, párr. 1-8)

Capítulo III. Motivación del personal

En este último capítulo se abordará el tema de motivación de personal, definiremos el concepto de la perspectiva conductual y cognitiva de la persona, las teorías motivacionales desde el punto de vista organizacional entre ellas, la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland, esto para elevar la eficiencia y productividad del personal, evaluando las habilidades y destrezas dentro de la institución.

3.1 Definición de motivación

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada

tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé, pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo, temor, desconfianza y sospecha. La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo proporciona distintos patrones de conducta.

Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas (Chiavenato, 2007, págs. 46-47).

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar.

Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia

fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos (Chiavenato, 2009, págs. 236-237).

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño. Incluso los empleados más altamente motivados pueden tener éxito en su trabajo, en especial si no tienen las competencias que se requieren para realizar el trabajo y laboran en condiciones desfavorables. Aunque el desempeño supone otros elementos, la motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño (Hellriegel et al., 2005, pág. 117).

3.2 Perspectiva conductual de la motivación

Las variables conductuales no solamente son relevantes en el análisis del incentivo, donde es evidente el papel determinante que ejercen, sino incluso en la génesis del estado de necesidad, es decir, como instigadores a la ejecución de una determinada conducta con mayor o menor intensidad. Es decir, el papel que ejercen en el inicio y mantenimiento de la conducta motivada no solamente se reduce a consistir en contingencias de la misma, sino también a inducirla propiamente. Se trata de claves situacionales y estimulares que generan la reacción conductual que ha sido condicionada.

El análisis de las variables conductuales de la motivación participa de la dimensión nomotética, aprendida, externa y mecánica, así como del análisis individual. Los

principios fundamentales en los que se basan en mayor o menor medida los diferentes modelos conductuales son el impulso, incentivo, contingencia y contigüidad. Destacan entre los diferentes autores figuras como Bindra, Brown, Hull, Miller, o Spence, por citar sólo unos cuantos (Chóliz, 2004, pág. 62).

El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización, tales como mejorar la productividad.

El método que utilizaremos para desarrollar la habilidad para modificar el comportamiento consiste en subrayar el reforzamiento positivo porque ésta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito del trabajo. Reforzamiento positivo significa incrementar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado, recompensando a la gente por responder de la manera esperada. La frase incrementar la probabilidad quiere decir que el reforzamiento positivo mejora el aprendizaje y la motivación, pero no es 100% eficaz.

También es importante prestar atención a la frase responder de la manera esperada. Para que el reforzamiento positivo se utilice de la manera apropiada, la concesión de una recompensa debe depender de que la persona haga algo bien. Limitarse a hacerle un cumplido a una persona o a darle algo de valor no constituye un reforzamiento positivo.

La modificación del comportamiento implica relacionar lo que la persona ha logrado o no con las consecuencias de ello. Resulta fácil visualizar el reforzamiento positivo con trabajos bien estructurados como la captura de datos o la producción de partes, pero el reforzamiento positivo también se utiliza para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados.

El reforzamiento negativo o motivación para evitar algo significa recompensar a la gente mediante la eliminación de una consecuencia incómoda por su conducta. El reforzamiento negativo es una recompensa porque se evita o elimina una consecuencia poco agradable (Dubrin, 2008, pág. 173).

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo) en la medida en que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios).

De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Las organizaciones también están dispuestas a cubrir algunos costos con el propósito de obtener rendimientos o aportaciones de las personas.

En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos de la otra, compara costos y beneficios y decide cuál es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 318).

3.3 Perspectiva cognitiva de la motivación

Durante el último tercio del siglo XX esta perspectiva se consolidó como hegemónica en todos los campos de la psicología, con versiones más o menos ortodoxas según nos movemos del estudio del funcionamiento de los sistemas psicológicos humanos a ámbitos del saber psicológico más aplicados como son la psicología social, la psicología clínica o la psicología de la educación.

Precisamente una desmitificación de la expresión que acabamos de utilizar. Para la psicología cognitiva, los motivos se convierten en razones. Para el psicoanálisis, la motivación es el impulso arcaico que impregna toda nuestra existencia; para el conductismo, una necesidad básica del organismo que éste aprende a saciar, y para el cognitivismo, una razón por la cual ponerse en movimiento (Montero y Huertas 2002, pág. 7).

En pleno dominio conductista de la psicología en general, y sobre la motivación en particular, aparecen postulados teóricos como el de Tolman 1932, o Lewin 1938 que apelan a aspectos perceptivos, conscientes, o de cualquier otra forma, cognitivos, implicados en el análisis e interpretación de los eventos que acontecen y que, de una forma u otra incitan o dirigen la acción.

Es el retorno, a partir de ese momento, a la apelación a la volición en la determinación del comportamiento y al estudio de procesos mentales tales como expectativas, atribución de causalidad, propósitos u objetivos como factores determinantes del comportamiento. El eje principal de las orientaciones cognitivas será la importancia que ejercen sobre la conducta actual la representación mental, presente, de un objeto o situación más o menos alejado en el tiempo.

De acuerdo con las dimensiones principales en el estudio de la motivación, las explicaciones cognitivas se caracterizan, en general, por un planteamiento nomotético, cognitivo, adquirido y reactivo tanto a estímulos internos como externos. Algunos de los principios fundamentales a los que apelan son la congruencia cognitiva, atribución de causalidad, intencionalidad de la conducta y expectativas de resultado. De entre las teorías más significadas caben destacar las de Atkinson, Brehm, Lewin, Tolman, o Weiner, por poner sólo unos ejemplos.

En cuanto a los procedimientos metodológicos, la psicología cognitiva se ha caracterizado por la aplicación del método científico a los procesos cognoscitivos, de forma que, salvando el obstáculo que en algunos casos puede suponer el control experimental de las variables cognitivas o de aquéllas que están relacionadas con ellas, los resultados son obtenidos mediante la aplicación del método experimental o correlacional y el nivel de análisis puede ser tanto individual, como social e incluso fisiológico.

Podemos agrupar los diferentes acercamientos cognitivos en función de las variables sobre las que hayan profundizado especialmente y sobre las que descansa su modelo explicativo de la motivación.

Así, se describen teorías de la expectativa-valor, teorías basadas en la congruencia o consistencia, teorías basadas en la atribución, modelos explicativos del propósito, intención conductual. De acuerdo con la estructura expositiva que venimos realizando, nos centraremos en este momento en las variables cognitivas que están especialmente implicadas en la génesis de un estado de necesidad, para, en el apartado correspondiente al incentivo abordar los aspectos cognitivos relacionados con éste. Volvemos a reiterar que se trata simplemente de un ordenamiento didáctico.

En concreto, y a pesar de la clasificación que presentamos, algunas variables cognitivas pueden ejercer influencia tanto en la necesidad, como en el incentivo. No obstante, en aras de la simplicidad, exponemos cada una de ellas solamente en el factor con el que consideramos que mantienen una relación más estrecha (Chóliz, 2004, págs. 53-54).

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí.

En realidad la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia. De estas dos perspectivas la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva, se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales (Chiavenato, 2007, págs. 46-47).

3.4 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas (Chiavenato, 2007, pág. 50).

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

1. Las teorías del contenido que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.
2. Las teorías del proceso que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.
3. Las teorías del refuerzo, que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido (Chiavenato, 2009, pág. 241).

La mayor parte de las investigaciones que respaldan el modelo de motivación de logros ha sido realizada por McClelland y sus asociados en McBer and Company. Con base en esta investigación recomiendan el siguiente enfoque.

1. Ordenar las tareas para que los empleados reciban retroalimentación sobre su desempeño en forma periódica. Aquélla permitirá a los empleados modificar sus conductas según sea necesario.

2. Dar buenos ejemplos de modelos de logros. Se debe estimular a los empleados para que tengan figuras que emular.
3. Modificar la imagen que los empleados tienen de sí mismos. Los altos realizadores se aceptan como son, y buscan retos y responsabilidades en el trabajo.
4. Orientar las aspiraciones de los empleados. Los empleados deben fijarse metas realistas y la forma en que pueden alcanzarlas.
5. Hacer saber que los gerentes con éxito son los que tienen una motivación de poder más alta que su motivación de afiliación (Hellriegel et al., 2005, págs. 125126).

3.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes las llamadas necesidades primarias, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales, las necesidades secundarias.

Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación hambre o sed, sueño y reposo al cansancio, abrigo contra frío o calor o deseo sexual, reproducción de la especie. Se

denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción.

Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades psicológicas se están relativamente satisfechas como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona.

Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas psicológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a

la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce, un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales, mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas extrínsecas a la persona y que tienen una realidad concreta como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas.

Las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente como el sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás.

Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más de manera general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes: Una

necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.

El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal a medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización.

Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho.

No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima. Esto es una conquista individual. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por su satisfacción. El enfoque de Maslow, aunque genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para recursos humanos.

Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto: comer, dormir, etc. mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas constituyen el contexto del puesto (Chiavenato, 2007, págs. 50,52).

Maslow estableció una jerarquía de cinco niveles de necesidades que toda persona deberá ir cumpliendo para alcanzar la satisfacción como individuo en la sociedad. La jerarquía de las necesidades según Maslow es la siguiente:

1. Necesidades Fisiológicas: Se trata de necesidades básicas, como los alimentos y la bebida, el descanso, el vestido, el calor.
2. Necesidades de seguridad: Surgen una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, por ejemplo; estabilidad en el empleo, protección social, protección contra daños materiales y personales, visión de futuro.
3. Necesidades sociales o de pertenencias a grupos: Surgen cuando están cubiertas las necesidades básicas. Responden a las relaciones con el entorno que hace a las personas sentirse aceptadas; dar y recibir afecto, ser aceptado por los demás, la familia, los amigos, los compañeros de trabajo.
4. Necesidades personales o de estima: se corresponden con necesidades de estima, tanto por sí mismo, autoestima, autoconfianza. Como por los demás, el reconocimiento y el respeto por los demás.
5. Necesidades de autorrealización: Es la necesidad de la realización de valores personales y el desarrollo del potencial propio para llegar a aquello que es capaz de ser.

Cuando una necesidad se satisface deja de ser motivadora, son las necesidades insatisfechas las que comienzan a motivar. Por ejemplo, si un trabajador tiene asegurada las necesidades básicas, seguridad, salario, para motivarle será necesario estimular la

satisfacción de un nivel superior, respeto, autonomía, reconocimiento (Ruiz et al., 2013, pág. 63).

El modelo de motivación con mayor reconocimiento es el modelo de jerarquía de necesidades. Abraham H. Maslow señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en una jerarquía. El fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones básicas.

Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad. La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afectan el comportamiento en algún momento determinado.

Es evidente que cuando alguien se enfrenta a una emergencia, por ejemplo, una sed exacerbada, esa necesidad domina hasta que es satisfecha. En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento.

Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto, que las de nivel más bajo. Este modelo indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización (Hellriegel et al., 2005, pág. 119).

Propuso su conocida pirámide de motivaciones, en la que se establece una jerarquía de necesidades partiendo de las más básicas y poniendo la autorrealización en la cumbre:

1. Motivaciones de autorrealización: llegar a ser lo que uno es capaz de ser.
2. Motivaciones de estimación: sentir estimación propia y de los demás.
3. Motivaciones de asociación o aceptación: ser aceptado por los demás.
4. Motivaciones de seguridad: librarse del riesgo físico y del temor a perder el trabajo.

5. Motivaciones fisiológicas: dormir, comer. Maslow postula, además, que la satisfacción de las motivaciones más elevadas no es posible sin haber satisfecho las de rango inferior en la jerarquía. Véase figura 3.1 (Montero y Huertas, 2002, pág. 8).

Jerarquía de las necesidades de Maslow

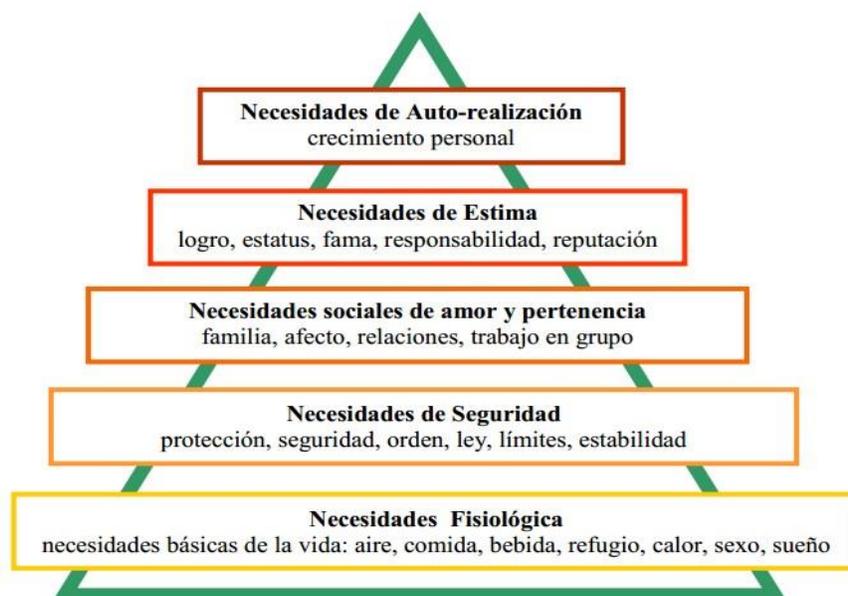


Figura 3.1 (Chiavenato, 2009, pág. 243)

3.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos: Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las

políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden: Condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto, relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí. Comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del puesto, Ampliación o enriquecimiento del puesto.

En esencia, la teoría de los factores afirma que: La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos

son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Para que haya mayor motivación en el trabajo. Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto (Chiavenato, 2007, págs. 53,54).

Frederick Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente. Él y su equipo tan sólo pidieron a las personas que les dijeran cuándo creían que eran excepcionalmente buenos en sus puestos, y cuándo se sentían excepcionalmente mal sobre su trabajo. La gente identificó cosas algo diferentes cuando se sentían bien o mal acerca de su trabajo. A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, mejor conocida como el modelo motivadorhigiene, que propone que hay dos conjuntos de factores, motivadores y de higiene, que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo (Hellriegel et al., 2005, pág. 126).

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el mismo. Por lo tanto, los supervisores que buscan eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo, pueden obtener paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a sus empleados en vez de motivarlos. Como resultado, las características como políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario. Herzberg las clasificó como factores de higiene. Cuando son adecuados, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Si lo que deseamos es motivar a los individuos en sus trabajos, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes. Véase figura 3.2 (Robbins y Descenzo, 2008, pág. 223).

Teoría de los dos factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figura 3.2 (Chiavenato, 2009, pág. 245)

3.4.3 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland propuso un modelo aprendido de necesidades de motivación que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. A estas personas les interesa poder brindar premios de posición social a sus seguidores. McClelland ha estudiado mucho la motivación de logros, en particular la que se relaciona con el carácter empresarial.

Su modelo de motivación de logros afirma que las personas se sienten motivadas según la intensidad de su deseo de desempeñarse en función de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. Según McClelland, casi todas las personas creen que cuentan con un motivo para el logro, pero es probable que sólo 10% de la población estadounidense esté fuertemente motivada hacia el logro. La magnitud de esta motivación depende de la infancia, las experiencias personales y laborales y el tipo de empresa donde se trabaja, Según el modelo de McClelland, los motivos se almacenan en la mente preconscious, justo por debajo del nivel de plena conciencia.

Se encuentran ubicados entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de las fantasías, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías se puede sujetar a pruebas, y que se puede enseñar a las personas a cambiar su motivación si se cambian estas fantasías.

McClelland midió la intensidad de la motivación de logros de una persona con el Test de Apercepción Temática (TAT). El TAT usa imágenes no estructuradas capaces de provocar muchos tipos de reacciones en la persona que se pone a prueba. Entre los ejemplos se halla una mancha de tinta que se puede percibir como muchos objetos diferentes o una imagen con la que es posible crear diversas historias. No hay respuestas correctas o incorrectas, y no se limita el grupo de alternativas entre las cuales la persona puede escoger.

Una meta importante del TAT es obtener la visión particular de esa persona acerca del mundo. Se dice que el TAT es un método proyectivo porque insiste en las percepciones individuales de los estímulos, el significado que cada persona les otorga y la forma en que los organiza (Hellriegel et al., 2005, págs. 121,123).

Los ambientes sociales y culturales de procedencia hacen que cada individuo aprenda modelos de conducta distintos y manifieste intensidades diferentes para cada necesidad. Las necesidades que genera la motivación se agrupan en tres categorías:

1. Necesidad de poder: existen personas que desean influir en la conducta de los demás, controlar y dirigir sus acciones y ser un referente para ellos.
2. Necesidad de logro: hay personas a las que le resulta fundamental tener éxito y obtener los mejores resultados posibles en las actividades que realizan. A estas personas les gusta asumir retos, responsabilidades y no les satisfacen las cosas que se obtienen sin esfuerzo.
3. Necesidad de afiliación: la meta de algunas personas es establecer y mantener relaciones cordiales con otras personas y sentirse parte de un grupo. Estas personas desean ser apreciadas y aceptadas por los demás y se encuentran satisfechas cuando están integrados perfectamente en un grupo. Existe una correlación entre el nivel de necesidad y los resultados en la actividad laboral (Ruiz et al., 2013, pág. 67).

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición del concepto motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos aun cuando no está hambrienta, es alguien a quien podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida. Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland.

1. Los logros en el conocimiento: acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

2. Los logros como motivación: El primer elemento que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o achievement. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor.

Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de una ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo. De esta manera, la gente con alto n achievement prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase.

No es atraída y por lo tanto no trabaja más duro— por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto no achievement.

3. El poder como motivación La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alta poder.

Los elevados niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

4. La pertenencia como motivación Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto al to de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción (Alles, 2005, págs. 42,44).

Esta teoría también se concentra en el contenido, sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización, es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. La necesidad de poder, es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación, es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas,

el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones.

En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades. Véase figura 3.3 (Chiavenato, 2009, págs. 246,248).

Teoría de las necesidades de McClelland



Figura 3.3 (Chiavenato, 2009, pág. 256)

Conclusiones

Concluimos esta investigación afirmando que la evaluación de desempeño en las empresas, es de vital importancia, para que estas realicen evaluaciones con regularidad y formen parte de la política de recursos humanos. De esta manera se logra identificar los problemas que afectan a la institución de manera directa o indirecta y contarán con un personal competente.

Así mismo al aplicar la evaluación de desempeño se pueden emplear las evaluaciones por objetivos y las autoevaluaciones periódicas dando seguimiento según el método aplicado a los miembros de la institución. Todos son evaluados por sus resultados, por objetivos cualitativos, por sus actitudes, su competitividad, con ellos se logra que todos los participantes conozcan los criterios de la evaluación y que se establezcan una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso.

La motivación es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades de la persona dentro de la institución debido a que esta actúa en términos de fuerzas activas e impulsoras, se busca alcanzar una meta determinada. Al presentar el proceso de la

evaluación de desempeño, no como una medida correctiva, sino como un factor motivacional, aumentamos el interés y rendimiento de los colaboradores.

Bibliografía

- Aldana, M. (s.f). <http://gesteval.blogspot.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://gesteval.blogspot.com>: <http://gesteval.blogspot.com/p/escalas-devaloracion-con-anclajes.html>
- Alejo, L. (9 de Mayo de 2008). <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com>: <http://magister-vsem-rh-cuam.blogspot.com/2008/05/mtodo-de-investigacion-decampo.html>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (Primera ed.). México: Ediciones Gránica México S.A de C.V.
- Barcelo, J. C. (s.f). <http://www.imf-formacion.com/blog>. Obtenido de <http://www.imfformacion.com/blog>: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursoshumanos/evaluacion-desempeno/nuevas-tendencias-en-evaluacion-deldesempeno/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Chóliz Montañés, M. (2004). <http://www.uv.es>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://www.uv.es>: <http://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>

- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (Octava ed.). España: Pearson Educación.
- Henderson, K. (s.f). <http://pyme.lavoztx.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tiposde-evaluacin-del-desempeo-4474.html>
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (2005). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Ediciones Paraninfo S.A.
- Mayhew, R. (Abril de 2010). <http://pyme.lavoztx.com>. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-papel-delgerente-en-la-evaluacin-de-desempeo-10434.html>
- Montero, I., Huertas, Juan., . (2002). *La intervención motivacional en el aula* (Primera ed.). Madrid: Santillana Educación S.L.
- psicologiayempresa.com. (8 de Marzo de 2011). <http://psicologiayempresa.com>.
Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://psicologiayempresa.com>:
<http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Puchol, L. (2003). *Drección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S., Decenzo, D., (2008). *Supervisión* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, E., Gago, M. L., Garcia, C., Lopez, S. H. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (Primera ed.). Madrid: McgrawHill.
- Triginé, F. G. (2006). *Manual de instrumento de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Diaz de Santos s.a.
- [zerograd.net](http://www.zerograd.net). (s.f). <http://www.zerograd.net>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.zerograd.net>: <http://www.zerograd.net/evaluacion-dedesempe%C3%B1o/implicaciones-del-proceso-de-evaluacion/>

Werther, W., Davis, K., (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.