



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES”

PRESENTADO POR:

HEYSIS ELVIRA SANABRIA CALMO DE CHÁN

Carné: 0417158

Previo a Optar El Grado Académico De:

Licenciatura En Informática Y Administración De Recursos Humanos

Guatemala, 28 de Abril de 2023

AGRADECIMIENTO

- A Dios:** Por ser mi fortaleza día a día y permitirme culminar este objetivo con satisfacción.
- A Mis Amados Padres:** Juan y Elvira Por su apoyo incondicional, amor, dedicación, palabras de motivación en los momentos que quise abandonar mi objetivo.
- A Mi Amado Esposo:** Donald Por su confianza, dedicación, amor, creer en mí, ser mí apoyo idóneo.
- A Mi Amado Hijo:** Daniel Andrés por ser el motor que me hace luchar por ser mejor cada día.
- A mis Seres Queridos:** A cada uno que en el trayecto formaron parte de mí caminar y avance.

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVOS	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
MÉTODO Y TECNICA	7
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	7
TECNICA DE INVESTIGACIÓN	7
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes	8
Definición Y Características De Las Empresas Familiares – Fortalezas Y Debilidades ..	8
Productividad Y Competitividad	12
La Productividad De Las Empresas Como Fuente Del Crecimiento	13
Como la productividad está ligada al talento humano, se puede decir que:	13
Capital Humano Y Administración De Recursos Humanos	13
Introducción Al Rendimiento Laboral. ¿Qué Es?	14
Evaluación Del Rendimiento Laboral: Concepto Y Métodos	15
La Eficacia	17
Los Problemas De La Evaluación Del Rendimiento	18
Gestión Del Rendimiento Vs Evaluación Del Rendimiento	21
Sistema Y Métodos De Evaluación Del Rendimiento	22
Método Objetivo De Evaluación Del Rendimiento	22
Método Subjetivo De Evaluación Del Rendimiento	24
¿Qué Factores Condicionan El Comportamiento En El Trabajo?	26
La Motivacion Y Sus Alcances	27
Motivacion En El Trabajo	28
El Proceso De La Motivacion	29
Como Motivar A Los Empleados	29
Factores Que Afectan Al Rendimiento	30
Factores Internos Y Externos Que Influyen En El Rendimiento	30
La Motivación Y Su Influencia En El Desempeño Laboral	31
Motivación Laboral. Teorías Y Técnicas De Motivación	32
Factores De Motivación Laboral	34

Teorías Y Técnicas Sobre La Motivación	34
Motivación, Bienestar Y Rendimiento	38
Pautas Para La Motivación Laboral	39
Introducción. Ladrones De Tiempo Externos E Internos	43
Tipos De Ladrones De Tiempo.....	44
La Procrastinación	46
Armas Para Luchar Contra La Procrastinación	47
Hábitos Multitarea, Concentración Y Técnicas Para Mejorar La Gestión Del Tiempo	48
Multitarea: La Enemiga De La Calidad Y El Descanso.....	49
Las Causas Detrás De La Multitarea	50
Evitar La Multitarea: Técnicas, Motivaciones Y Resultados	52
Cómo Minimizar Las Interrupciones	54
Los Ladrones De Tiempo Silenciosos.....	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
GLOSARIO	63

INTRODUCCION

Lo que me motivo a realizar esta investigación, fue ver como la productividad, eficiencia y eficacia de los colaboradores ha decaído, gente realizando sus actividades con falta de compromiso, siguiendo una rutina, gastando energía en procedimientos innecesarios, utilizando tiempo de la organización con fines personales, esto me llevo a analizar y a recabar información sobre qué actividades nos absorben el tiempo, que podemos hacer para motivar a las personas, como maximizar la producción.

Este material desea analizar como por medio de la autorrealización, satisfacción de necesidades tanto en lo personal como profesional, el reconocimiento, saber que nuestro trabajo cumple con las expectativas, que somos piezas esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pueden hacer mancuerna para la mejora de nuestro rendimiento, pero también es impresionante como pequeñas actividades nos pueden robar tiempo, las cuales pueden hacer que nuestro rendimiento no sea el óptimo requerido por la organización en la que laboramos.

La ventaja de la investigación que tiene en sus manos, es que tiene conceptos sencillos de los aspectos teóricos, los cuales tratan de ejemplificar situaciones que hemos vivido en nuestro día a día.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la productividad, trabajo en equipo y las relaciones personales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Buscar Herramientas para mejorar la productividad
2. Buscar técnicas para la mejora de la productividad
3. Buscar actividades que fomenten el trabajo en equipo
4. Buscar estrategias enfocadas en las aptitudes para los colaboradores
5. Minimizar el robo de tiempo laboral
6. Maximizar la eficiencia de los colaboradores
7. Mejorar los procedimientos de trabajo
8. Mejorar la atención al cliente interno

MÉTODO Y TECNICA

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La siguiente tesis será trabajada con el método Bibliográfico, en la cual se recolectara, seleccionara, clasificara, evaluara y citara el contenido de autores para la elaboración de la misma, así también se dejara el registro de las fuentes a consultadas.

TECNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación a utilizar serán las fichas, en estas se detallara la opinión de diversas fuentes, las que ayudaran en forma sistemática y ordenada a implementar el método bibliográfico.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

“Las **empresas familiares** son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares.”¹

Como punto de partida, se comienza con el desarrollo de conceptos y definiciones sobre el tema:

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES – FORTALEZAS Y DEBILIDADES

“DEFINICIÓN: En este Manual, una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes. Las expresiones “empresa familiar”, “compañía familiar”, “compañía propiedad de una familia” y “compañía controlada por una familia” se usarán indistintamente a lo largo de este Manual para referirnos a empresas familiares.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar. (2007). *Carlock, Randel S; Manfred Kets de Vries and Elizabeth Florent-Treacy*. «Family Business». International Encyclopedia of Organizational Studies.

Fortalezas: Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento.^[1] Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.^[2]

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes. Algunas de estas fortalezas incluyen:^[3]

- *Compromiso.* La familia –como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo. Al tratar con sus clientes de empresas

familiares, IFC valora altamente tener un conjunto comprometido de accionistas en el núcleo de compañía.

- *Continuidad del Conocimiento.* Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.
- *Confiabilidad y Orgullo.* Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Debilidades: Tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período. Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es).[\[4\]](#)

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro. Sin embargo, las empresas familiares también muestran algunas

debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son:

- *Complejidad.* Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia. Este punto será discutido con mayor detalle en la Sección I del Manual.
- *Informalidad.* Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- *Falta de Disciplina.* Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar

[1] Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

[2] Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

[3] Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

[4] Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998)."²

En relación con la empresa familiar podemos relacionar los siguientes términos:

PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

"Las ideas sobre productividad y competitividad de la economía reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos y los inversores y analistas. Cada uno de ellos usa, explícita o implícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión y llegan a consecuencias diferentes que conllevan decisiones de distinta índole: inversiones y reducciones de costos para los primeros; una amplia gama de políticas para los segundos; indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos.

Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute

² IFC Corporate Governnce, C. ((2015)). Recuperado de:
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Character%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93Fortalezas-y-Debilidades>.

sobre los factores que influyen y determinan el crecimiento de la productividad, sobre todo en los países en desarrollo.”³

LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMO FUENTE DEL CRECIMIENTO

“Uno de los caminos más promisorios para estudiar el crecimiento de una economía es analizar las fuentes de productividad factorial de las empresas. Las mejoras tecnológicas y los cambios organizacionales ocurren al nivel de firmas particulares. La búsqueda de mayores beneficios alienta a los empresarios a buscar disminuciones de costos a través de mejoras de productividad. La agregación de estos esfuerzos en un marco macroeconómico de reglas claras y estables conduce, en general, a un sendero de crecimiento del producto per cápita.

El estudio de las fuentes de crecimiento del producto de firmas específicas y la medición de sus ganancias de productividad constituye un paso importante en la agenda de investigación sobre el crecimiento económico.”⁴

Como la productividad está ligada al talento humano, se puede decir que:

CAPITAL HUMANO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El capital humano es intangible y elusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su

³Latinoamericanas, F. d. (2002). *Productividad, Competitividad, Empresas, Los Engranajes del Crecimiento*. Recuperado de, <http://www.fiel.org/publicaciones/libros/productividad.pdf>.

⁴Videm

capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capitalizarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles, los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Además los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto. La inteligencia más valorada tiende a ser asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar. En consecuencia los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje.”⁵

De la mano con la productividad va el rendimiento laboral, de este término se dice:

INTRODUCCIÓN AL RENDIMIENTO LABORAL. ¿QUÉ ES?

“Es frecuente comparar datos entre España, Europa y Estados Unidos al oír hablar de productividad, de horas trabajadas, de duración de la jornada, pero ¿qué tienen todas estas variables que ver con el rendimiento laboral? ¿Podría hablarse de equivalencias en algunos casos? ¿Pueden darse unas sin las otras? Según la Real

⁵ Bohlander George, S. S. ((2009)). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning (pp.): 14^a. Ed.

Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas:

- Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.”⁶

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL: CONCEPTO Y MÉTODOS

“La evaluación del rendimiento laboral podría definirse como:

- Un proceso sistemático.
- De carácter periódico.

⁶ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

- Que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.
- Pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar.
- Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. En este caso, ayudará también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas.

La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: es decir, midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivos alcanzados.
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel

muy importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad.

Aunque, diferentes expertos en la materia y consultores de recursos humanos, consideran que la situación ideal es combinar ambas orientaciones, logrando una evaluación mucho más completa.”⁷

A continuación se definirá los términos de eficiencia y eficacia:

LA EFICACIA

“Cuando los administradores utilizan recursos, deben esforzarse por emplearlos eficaz y eficientemente.

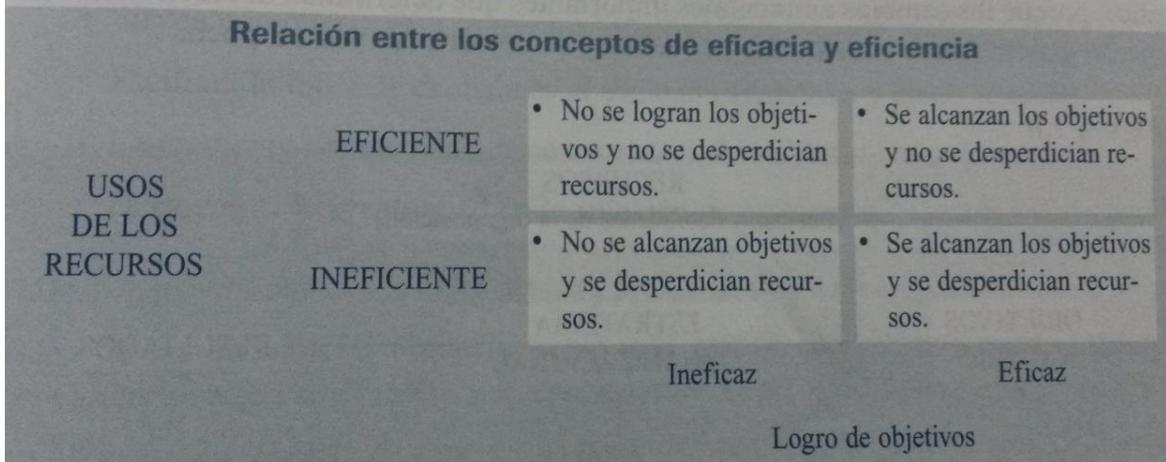
La eficacia administrativa se define en términos del logro de los objetivos organizacionales.

La eficiencia administrativa se define en términos de la producción de recursos totales utilizados durante el proceso productivo.

En la figura 2.5 se muestra la relación entre los conceptos de eficacia y eficiencia.

⁷ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

Figura 2.5



LOS PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“Sea cual sea la orientación elegida, la evaluación del rendimiento en el entorno laboral puede presentar problemas y dar fallos. Mientras que los primeros obedecen fundamentalmente a la elección de los responsables de la evaluación, de entre los segundos podrían destacarse los siguientes, que son algunos de los más recurrentes:

1. La elección del objeto de la evaluación, o lo que se mide: que, en muchas ocasiones, no está relacionado con las prioridades estratégicas de la organización. Para evitar este fallo se deben fijar los objetivos individuales en conexión con los objetivos generales de la compañía.
2. La falta de implicación de la alta dirección con el sistema de evaluación: ya que generalmente tiende a percibir que estas acciones de supervisión son exclusivamente del área de RRHH, cuando no tiene porqué ser así.

⁸ (L. A. Joaquín Rodríguez Valencia, Como Aplicar la planeación estratégica a la Pequeña, y Mediana Empresa, 5ta ed., (2005) Pagina 27, Mexico, Cengage Learning.)

3. La falta de motivación de los directivos a los que se les asignan estas tareas: que a veces las consideran como una carga que asumen con cierta resignación al ocuparles un valioso tiempo que preferirían dedicar a sus funciones principales. Para hacer frente a las dificultades que pudieran surgir en el proceso de evaluación y solventar la falta de estímulos, es necesario proporcionarles una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar esta actividad.
4. El miedo a realizar valoraciones negativas. Los directivos rehúyen los conflictos con las personas que pudieran derivarse de la realización de evaluaciones negativas y, por eso, muchos terminan optando por minimizar las diferencias haciendo valoraciones medias y de carácter homogéneo, que carecen de utilidad.
5. La centralización excesiva de las políticas de recursos humanos: ya que la actuación de mandos intermedios o responsables de personas hace muy difícil la toma de decisiones en materias que afectan al personal de la empresa.

Los métodos a emplear se decidirán en función de las características particulares de cada negocio. Lo importante es que haya alguien que evalúe el rendimiento y que esto se haga de forma sistemática, no basándose en la intuición ni en las relaciones personales. De la misma manera, hay que dar a los aspectos cualitativos la importancia que tienen y no decidirlos de forma arbitraria, algo obvio, pero que nunca sucedería con la parte cuantitativa.

Otro de los problemas más habituales es la elección de los responsables de llevar a la práctica esta evaluación el rendimiento.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la empresa, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse a distintas personas aunque, por supuesto, en función de su tamaño, características y modo de organización serán unos u otros quienes se encarguen. Generalmente, los actores que pueden intervenir en esta evaluación son:

- El gerente: en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- El propio empleado: las organizaciones más democráticas permiten que sea el mismo individuo quien responda por su desempeño y realice su auto evaluación; siempre y cuando ésta se ajuste a la realidad y no esté desvirtuada.
- El jefe de departamento: el responsable de un grupo o departamento también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.
- El departamento de RR.HH.: en este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Para ello, se basan en aspectos genéricos, debido a que es imposible que entren en más detalle.

- Una comisión de evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por trabajadores pertenecientes a diversas áreas o departamentos de la compañía. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

- Para llevar a cabo una buena evaluación de rendimiento es importante conocer puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados y la precisa definición de sus funciones y tareas.”⁹

Una alternativa hoy en día es la gestión del rendimiento, de esto se dirá:

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO VS EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“En los últimos años, las tendencias están más orientadas hacia la gestión del rendimiento que hacia la evaluación del rendimiento. La principal característica de la gestión consiste en evolucionar hacia un enfoque que analice y dé importancia al rendimiento de las personas y no a la forma de medirlo, en contraposición con la evaluación.

La gestión del rendimiento puede ser vista como un proceso de articulación de los objetivos organizativos e individuales puesto al servicio de la estrategia de la organización. Así pues, el rendimiento individual debe entenderse como contribución al rendimiento organizativo global de la empresa. La meta que se pretende conseguir es reflejar que los objetivos personales o rendimiento del individuo están íntimamente relacionados con los de otros departamentos y con los generales de la empresa. De este modo, los empleados entienden que están al servicio de un proyecto más grande y que su esfuerzo está relacionado con la estrategia global de la compañía.”¹⁰

⁹ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

¹⁰Idem

De regreso al tema de evaluación del rendimiento, se hablara de los métodos que se pueden utilizar:

SISTEMA Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“Es importante señalar que la evaluación del desempeño o del rendimiento es un proceso sistemático y periódico que requiere que, de forma previa, se determinen en cada caso los aspectos a evaluar y el modo de hacerlo, suscribiendo dichas acciones a un periodo de tiempo limitado que normalmente es anual o semestral. La evaluación del rendimiento puede llevarse a cabo mediante dos métodos: el objetivo y el subjetivo.”¹¹

MÉTODO OBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“También conocido como sistema cuantitativo, es el elegido cuando el rendimiento laboral o los resultados obtenidos derivados del desempeño son perfectamente medibles por la organización. Ejemplo de ello sería evaluar en base a datos tan concretos y fácilmente cuantificables como el número de llamadas realizadas, paquetes entregados, contratos cerrados, visitas realizadas, piezas montadas, palabras escritas en un artículo etc. La ventaja de este método es que los datos recogidos son aceptados por ambas partes, que asumen su objetividad y transparencia. Algunas de las técnicas más usadas para poner en práctica este método son:

¹¹ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

- **Unidades de medida:** se utiliza principalmente en fábricas, cadenas de montaje y en general en cualquier trabajo que pueda ser medido por unidades o cantidades. Es importante ser justos en la evaluación siendo necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea que pudieran incidir en el resultado final. Por ejemplo, no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas.
- **Sistemas informáticos:** esta técnica se centra en aquellas personas que trabajan habitualmente con un ordenador. Son un conjunto de aplicaciones tecnológicas que analizan la actividad que los empleados llevan a cabo con el ordenador. Las más habituales son: tiempo de inicio y fin de actividad, tiempo dedicado a las aplicaciones, monitorización de páginas webs, ritmo de trabajo, descansos tomados, etc.
- **Datos relacionados con el trabajo:** este método permite evaluar datos como nivel de absentismo, número de bajas justificadas, accidentes laborales, sueldos y otras variables, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, aunque hacen posible distinguir a los empleados más responsables de los demás.”¹²

¹² (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

MÉTODO SUBJETIVO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“También llamado sistema cualitativo, es el aplicable a todos esos trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, por lo que han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas. Los responsables necesitan evaluar a estos trabajadores, no en función de la cantidad, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad. Algunas de las técnicas más usadas para poner en práctica este método son:

- **Informes de rendimiento:** consisten en breves informes que relatan el rendimiento laboral del empleado. Su principal desventaja es que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado e incluso pueden estar alejados de la realidad, cuando quien redacta el informe se deja guiar por sus preferencias y relaciones personales.
- **Modelo de valoración del mérito:** esta técnica fue concebida para intentar minimizar la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad. Proponemos cuatro sistemas:
 1. **Escalas de valoración:** se trata de hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (trabajo en equipo, rapidez, comunicación etc.) y valorarlos en una escala del 1 al 5, por ejemplo. En algunos casos, puede incluso permitirse que el propio empleado incluya comentarios en su valoración.
 2. **Alternancia en la clasificación:** se ordena a los empleados sucesivamente desde el mejor al peor en torno a una característica en

particular que sea común para el grupo. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas.

3. **Elección forzada:** los responsables tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, la que mejor describa al empleado o la que peor lo describa. Por ejemplo:

3.1 Cuál describe mejor al trabajador Es antipático - Es agradable Cuál describe peor al trabajador Es arrogante - No trabaja en equipo

4. **Evaluación 360°:** este método consiste en cumplimentar un formulario por parte de las personas relacionadas con el trabajador a evaluar. La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada y cercana posible a la realidad ya que obtiene información desde todos los ángulos y jerarquías de la compañía: jefes, compañeros, subordinados, directivos, etc.

- **Gestión de objetivos:** previo acuerdo entre managers y empleados, se establecen unos objetivos (realistas, claros y concretos) que el trabajador debe cumplir en un plazo de tiempo determinado. Tras el periodo se evalúa el modo en que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Esta técnica aporta datos de eficiencia y eficacia del empleado respecto a su puesto de trabajo.”¹³

¹³ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

¿QUÉ FACTORES CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO?

“La distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo es la parte central del estudio que Frederick Herzberg llevó a cabo, cuyas conclusiones quedaron plasmadas en "One more time: How do you motivate employees?", Harvard Business Review - 1968.

A partir de los estudios de Frederick Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos.

- a) Los factores extrínsecos o incentivadores, no necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas si no son conocidos y manejados correctamente. No provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa y empleado. Estarían relacionados con el entorno laboral, el ambiente de trabajo y las condiciones higiénicas. Ejemplo de ellos son: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo y las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, etc.), entre otras.
- b) Los factores intrínsecos o motivadores son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo. Entre ellos se identifican: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el estatus y el crecimiento en el trabajo. Por ejemplo, los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos que constituyen una poderosa fuente de automotivación que hace que se esmeren al máximo en sus tareas al mismo tiempo que disfrutan con sus logros. Es un tipo de automotivación muy eficaz, aunque no todas las

personas son capaces de alcanzarla. Por eso son necesarios agentes externos.

Está claro que todas las personas actúan respondiendo a factores intrínsecos y por eso los administradores o empresarios tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de esos motivadores. Aunque también les corresponde atender a los factores extrínsecos para que orienten positivamente la conducta de las personas en el trabajo. Estas obligaciones del empresario están ligadas al manejo de los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios.”¹⁴

Sobre los motivadores se desarrollarán los siguientes temas:

LA MOTIVACION Y SUS ALCANCES

“La motivación, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es “el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse para ejecutarla con diligencia” y está relacionado con las palabras motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo).

Benavides (2004) afirma que la palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de una determinada manera.

¹⁴ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

Según Garduño y Organista (2006), la motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano. Montfort et al (2005) plantean la motivación como un proceso multicasual, dinámico, interno, que no es observable directamente, basado en el conocimiento de las causas por las que las personas se comportan de una manera u otra y varían su respuesta ante una situación.”¹⁵

MOTIVACION EN EL TRABAJO

Según Newstrom (2007), la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los colaboradores influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender:

1. En primera instancia, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional, debido a que los individuos se encuentran insertos en un sistema social amplio. Por lo tanto, con base a su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de adecuados.
2. En segundo lugar se deben comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, y los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

¹⁵ (Berta E. Madrigal Torres, Habilidades Directivas , 2da. ed., , (2009), Pagina 188, Mexico, Mc Graw hill)

En tercer lugar figura la personalidad, la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno, lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.”¹⁶

EL PROCESO DE LA MOTIVACION

“Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal; una necesidad genera un deseo, y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de tensiones. Pero en el directivo que sabe automotivarse estas tensiones le generan retos.”¹⁷

COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

“Para los empleados la motivación es una de las situaciones más complejas de ser abordadas, y al respecto han surgido diversas corrientes. Sin embargo, al preguntarle en forma directa al empleado como motivarlo, las respuestas en un ambiente de apertura invariablemente se relacionan con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. En realidad este tipo de estímulo funciona, aunque en un alcance limitado (Nicholson, 2004), debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos (en forma semanal, quincenal, mensual o anual). Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

¹⁶ (Berta E. Madrigal Torres, Habilidades Directivas , 2da. ed., , (2009), Pagina 188, Mexico, Mc Graw hill)

¹⁷ (Berta E. Madrigal Torres, Habilidades Directivas , 2da. ed., , (2009), Pagina 190, Mexico, Mc Graw hill)

En investigaciones realizadas en el occidente de México se ha identificado que los trabajadores tienen motivadores diferentes. Madrigal y Arechavala encontraron que lo que motiva a los trabajadores del sector de calzado es principalmente el reconocimiento a su trabajo. En el medio académico su principal motivador es ser reconocido, así como el respeto a su función. Sin embargo las organizaciones se preocupan más por dar estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.”¹⁸

FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO

“Para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan claramente:

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.
- Cuáles son los procedimientos que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.”¹⁹

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO

“Pero, además de todos los anteriormente mencionados, a la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos.

Los más importantes a considerar son los siguientes:

¹⁸ (Berta E. Madrigal Torres, Habilidades Directivas , 2da. ed., , (2009), Pagina 190, Mexico, Mc Graw hill)

¹⁹ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

Factores internos:

- Liderazgo de la dirección.
- Estructura organizativa.
- Cultura de la empresa.

Factores externos:

- Factores familiares y personales del empleado.
- Factores ambientales o higiénicos, como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés.”²⁰

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

“La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa. Es por todo esto que tiene gran

²⁰ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas (también en el mundo empresarial), que nuestros esfuerzos sean reconocidos. Muchas veces las organizaciones creen que el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan. Existen otros puntos de vista con el que motivar a los trabajadores.

Entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

- Adecuación / ambiente de trabajo.
- Establecimiento de objetivos.
- Reconocimiento del trabajo.
- La participación del empleado.
- La formación y desarrollo profesional.”²¹

MOTIVACIÓN LABORAL. TEORÍAS Y TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos obedece a factores como:

- La personalidad.
- La educación.
- El sistema de valores que se posea.

²¹ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el impulso de las personas en la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación y, por tanto, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización.

A través de la motivación del personal se logra el desarrollo personal de los trabajadores y, a través de él, se consigue mejorar la productividad de la empresa. Provee de eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación se traduce en:

- Un mayor rendimiento.
- Una mayor implicación.
- Una mayor productividad.

Para que una persona se encuentre motivada y contribuya a los objetivos de la empresa, ésta debe hallar en la organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, de tipo económico, social o de desarrollo personal. En esta materia, las estrategias sobre dirección y desarrollo de las personas son el factor más importante que permitirá el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores.”²²

²² (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&ut

FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL

“Existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales, según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000). El satisfacer las necesidades de los trabajadores en estos aspectos será clave para desarrollar una política de motivación adecuada:

- **Factores motivadores:** son aquéllos orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas. En este grupo se encontrarían los logros, el reconocimiento, la promoción, los retos o la asignación de responsabilidades.
- **Factores higiénicos:** que son los que tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben. Aquí se encuadran el ambiente laboral, los recursos materiales, los beneficios sociales, sueldos, relaciones personales, políticas institucionales, como x ej teletrabajo, políticas de conciliación y días de convivencias, servicio de guardería, etc²³.”

TEORÍAS Y TÉCNICAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

“Existen muchas teorías sobre la motivación. Desde las de enfoque clásico, como las de Maslow, Herzberg; las más orientadas al mundo laboral como las de McGregor o Locke; hasta las más actuales, como la teoría de la equidad, la teoría bifactorial de la motivación, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de la motivación de logro o la teoría de las tres necesidades.

m_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

²³ Idem

Las técnicas más conocidas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, o puntuales, y se resumen en una serie de puntos que la empresa debe tener en cuenta siempre para fomentar la motivación de sus trabajadores.

- **Técnicas de carácter permanente:** para que tengan éxito, se debe informar y comunicar bien a todo el personal acerca de estas políticas, sobre todo a mandos intermedios y a empleados. Se hace imprescindible el fijar previamente objetivos y metas que sean fáciles de entender y realistas. Y, siempre teniendo en cuenta que, cualquiera que sea la técnica escogida, ha de ser aceptada por las dos partes.
- **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil, que ha de ser analizado de forma previa.
- **Adecuación del trabajador a su puesto:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que cuando esto sucede, las posibilidades de desempeñar un buen rendimiento laboral aumentan. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en saber incorporar a la persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con éxito las tareas del puesto de trabajo por el que ha sido seleccionado y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Inducción:** esta técnica facilita la correcta incorporación de una persona a la organización. Es de sencilla aplicación ya que se basa en suministrar a cada nuevo empleado la información necesaria sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño en la empresa.

- **Metas:** ese método consiste en garantizar que todo el equipo conoce las metas de la organización para un período determinado. Éstas deben estar planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades, lo que las hace mucho más atractivas, consiguiendo una mayor implicación por parte de todos los niveles de la plantilla.
- **Establecimiento de objetivos:** las personas necesitamos objetivos hacia los que orientar nuestros esfuerzos. En principio lo que impulsa y motiva a las personas es su deseo de alcanzar una meta. El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también realistas y alcanzables, ya que si no, crearán apatía y frustración.
- **Reconocimiento:** se concreta en la acción o acciones que sean necesarias para poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades. El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. De hecho, los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Y esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle la satisfacción que la empresa siente por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto, ya que consigue hacer que esa persona se sienta útil y valorada.

- **Participación:** que puede promoverse a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal. La participación del empleado le confiere confianza y confirma su pertenencia a la organización y su proyecto. Para conseguirlo hay que dar libertad en el control y planificación de sus actividades al empleado, quien, por su conocimiento del trabajo, del puesto y su perspectiva única, podrá además proponer mejoras o modificaciones de gran valor y eficacia.
- **Evaluaciones periódicas y oportunas:** mediante esta técnica se busca el conocer y mejorar el rendimiento personal de cada empleado. - Técnicas puntuales: para lograr el éxito en la implantación de este tipo de técnicas es importante lograr que sean atractivas, que se basen en un marketing efectivo. Ello aumentará su poder de captación y con él, la participación. Deben siempre apoyarse en una buena política de comunicación.
- **Oportunidades de formación:** permiten al personal adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo su experiencia y el resultado de sus tareas. La formación y desarrollo profesional propicia la motivación que se traduce en un visible crecimiento personal y profesional. De este modo, se mejora el rendimiento y se previenen riesgos de carácter psicosocial. Las ventajas de esta técnica son la mayor autoestima, la satisfacción laboral, el mejor desempeño del puesto, promoción, etc.
- **Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas

suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones y también propician el sentimiento de pertenencia a la empresa.”²⁴

MOTIVACIÓN, BIENESTAR Y RENDIMIENTO

“La motivación está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos y todas las personas tienen necesidades que no se satisfacen exclusivamente mediante incentivos de carácter económico. Por ello, la vida social de los trabajadores es importante y, como tal, debe tenerse en cuenta, así como la conciliación personal y laboral.

El bienestar del trabajador se traduce en un alto rendimiento y mayor productividad, que tiene su reflejo a nivel de balance de resultados y también de imagen para una organización. De ahí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

La productividad de una organización depende de la productividad de las personas y éstas necesitan ser valoradas y ver reconocidos sus esfuerzos y aportaciones de valor a la empresa. Los puestos de trabajo tienen que ser espacios seguros y con un ambiente laboral de confianza que permita a las personas el desarrollo personal. La lista de los *Best place to work* está llena de buenos ejemplos de empresas que saben cómo motivar a sus plantillas.”²⁵

²⁴ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

²⁵ Idem

- **Clima motivacional de implicación en la maestría:** caracterizado por la valoración del esfuerzo, el aprendizaje y la mejora, incidiendo de manera relevante en la cooperación entre compañeros para conseguir buenos resultados comunes y en la importancia asignada a todos los roles en la organización. Este clima fomenta en los trabajadores el deseo de aprender, de esforzarse y de cooperar con sus compañeros. Además, propicia actitudes más positivas hacia el grupo, mayor implicación en los objetivos organizacionales y la creencia de que el esfuerzo conducirá al éxito.
- **Clima motivacional de implicación en el ego:** caracterizado por el individualismo, el reconocimiento desigual, el exceso de presión hacia el éxito y la respuesta punitiva ante los errores. Este clima fomenta la rivalidad intragrupal y el individualismo, merma la motivación hacia la cooperación e incrementa un tipo de orientación hacia el resultado.”²⁶

PAUTAS PARA LA MOTIVACIÓN LABORAL

“Como muchos otros aspectos, la motivación laboral es algo que puede practicarse y seguir perfeccionándose día a día. Sin embargo, para fomentar y favorecer un clima organizacional positivo que redunde en una plantilla motivada y satisfecha, es recomendable seguir una serie de pautas:

1. **Saber distinguir qué es la motivación:** Uno de los conceptos más erróneos que suele darse sobre la motivación consiste en confundirla con la

²⁶ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

activación emocional (gritos, presiones, increpaciones), cuando es precisamente lo contrario.

2. **Demostrar confianza en el trabajo del grupo:** La valoración positiva y el reconocimiento ante un trabajo bien hecho es especialmente relevante de cara a la motivación laboral. El manager debe demostrar que confía en el trabajo y en la capacidad de su grupo. Esto contribuye a crear un buen clima organizacional ya que disminuye susceptibilidades entre compañeros y hacia la empresa, al mismo tiempo que fomenta la cohesión. La confianza puede manifestarse con palabras y con actuaciones: valorando los trabajos bien hechos, permitiendo autonomía e iniciativa, delegando funciones cuando ello fuera pertinente, ayudando a los trabajadores a superar los errores, etc.
3. **Escuchar al trabajador:** El buen mando sabe dejar hablar y expresarse al trabajador. Escuchar a una persona es una buena manera de llegar a conocerla y respetarla, así como de ganarse su respeto.
4. **Conocer su propio trabajo:** El mando ha de ser una persona experta, bien formada, conocedora de su propio trabajo y dispuesta a actualizar y ampliar sus conocimientos. Trabajar con alguien bien preparado es más motivador y disminuye los niveles de incertidumbre, potenciadores del estrés.
5. **Conocer el trabajo del empleado:** El jefe ha de conocer las características de las tareas que desempeñan los trabajadores. No significa que tenga que ser especialista en todo, pero sí conocer los rasgos básicos de las tareas que se realizan. Un mando que desconoce en qué consiste el trabajo cotidiano de sus empleados estará demostrando desinterés y poca capacidad.

6. **No entrar al detalle extremo de las tareas encomendadas:** Se debe permitir un cierto grado de iniciativa en el trabajo de cada uno. Hay detalles sobre cómo hacer una tarea que sólo competen a quien la hace, y el mando debe saber y entender esto. La autonomía en el trabajo incrementa la motivación laboral de quien realiza ese trabajo.
7. **Conocer a la persona:** El mando debe conocer a los miembros de su grupo, saber de sus características laborales, de sus posibilidades, de sus habilidades y capacidades. Un plan realista debe tener en cuenta las características de las personas que lo van a realizar. Además, el conocimiento de cada individuo ayudará a prevenir y solucionar conflictos y problemas.
8. **Mantener la distancia óptima:** El manager debe conocer y tomar en consideración aquellas características personales que son relevantes para el trabajo, pero hay que saber encontrar la distancia óptima de relación con cada persona: ni muy grande ni muy próxima, sino la adecuada para cada empleado y para cada situación.
9. **Respetar al trabajador:** El respeto a las distintas formas de ser y de pensar es condición necesaria para el buen funcionamiento del grupo. Es el jefe quien debe comenzar dando ejemplo en este sentido. Sin respeto mutuo es poco probable que las personas estén motivadas a trabajar juntas. Además, la amabilidad en el trato es un requisito en las relaciones humanas y no puede faltar en el entorno laboral, independientemente de jerarquías u obligaciones.

10. **Criticar los hechos y no a las personas:** Criticar el comportamiento concreto que puede ser mejorado es más constructivo que criticar a la persona. En el segundo caso, se pondrán en marcha mecanismos de defensa que harán imposible el entendimiento y el cambio deseado. Si fuera necesario sancionar o reprobar, se hará por un comportamiento y no por una manera de ser. De cualquier modo, la crítica ha de ser constructiva y proporcionar al receptor una información suficiente de lo que ha realizado mal y de lo que debe hacer la próxima vez para lograr un buen resultado.
11. **Ser empático:** La empatía significa ponerse en el lugar del otro y, por un momento, situarse en la perspectiva ajena y no en la propia, con la finalidad de comprender mejor los sentimientos, necesidades y situaciones particulares de la otra persona. Ser empático no significa estar de acuerdo en todo, sino comprender la perspectiva ajena desde su posición, desde sus necesidades, desde sus sentimientos y desde sus circunstancias. La empatía implica un ejercicio de inteligencia relacional que permite entender las circunstancias para poder comprender a los demás, incluso aunque se estuviera en desacuerdo con opiniones concretas del otro. No se trata, por tanto, de pasar por alto comportamientos que pudieran ser inapropiados, sino de hacer uso de la inteligencia en la relación social para comprender mejor y más profundamente a los demás y a sus circunstancias.
12. **Ser flexible.** El jefe debe admitir la posibilidad de cambios en sus planes, especialmente cuando las ideas vienen por vía ascendente. No hay nada malo en los cambios si se efectúan en la dirección adecuada y se hacen con sentido. Para mejorar hay que cambiar. Pero tampoco se trata de hacerlo de

manera constante, pues demasiados cambios acaban por generar inestabilidad.”²⁷

Luego de ver los motivadores, se describirán temas sobre los factores que afectan a la productividad...

INTRODUCCIÓN. LADRONES DE TIEMPO EXTERNOS E INTERNOS

“El día tiene "sólo" veinticuatro horas y por eso, saber gestionar adecuadamente nuestro tiempo, resultará en la consecución de unos niveles óptimos de productividad y eficiencia. Pero en nuestro camino, deberemos saber reconocer a los temidos ladrones de tiempo para enfrentarnos a ellos, porque sólo manteniéndolos a raya nos será posible alcanzar los éxitos que deseamos.

Se puede afirmar que el tiempo no es el problema, sino que es en la autogestión donde se marca el rumbo que tomarán las cosas:

Negativo, cuando al final de la jornada no se han alcanzado los objetivos planteados aunque se tenga la sensación de no haber perdido ni un minuto; O positivo, si se ha aprovechado cada momento para llevar a cabo una tarea o para descansar.

Los ladrones de tiempo son el principal enemigo de la productividad por muchos motivos:

- Reducen entre un 50 y un 70% nuestras horas efectivas de trabajo.
- Afectan a nuestra capacidad de concentración y también a nuestros niveles de atención.

²⁷ (Meter, Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?t=1454586977175&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=8750852&_hsenc=p2ANqtz--rwxNAUfCQ--MnvG04dMkF59_ErpVWI5iK4ln8HVm)

- Nos provocan retrasos de entre 6 y 9 minutos cada vez que sucumbimos a su tentación, ya que éste es el periodo de tiempo que los expertos psicólogos dicen que el cerebro tarda en llegar de nuevo al máximo rendimiento tras una interrupción.
- Se interponen en los objetivos que nos planteamos, retrasando la consecución de las metas.

En este ebook, propondremos soluciones prácticas y de sencilla aplicación para combatirlos y para ello:

- Repasaremos los tipos de ladrones de tiempo.
- Conoceremos a fondo cuáles son los principales y más peligrosos.

También detallaremos soluciones posibles para combatirlos, que puedes empezar a poner en marcha desde hoy mismo.”²⁸

TIPOS DE LADRONES DE TIEMPO

Los ladrones de tiempo no sólo proceden del exterior. Cada individuo es el único responsable de organizar su tiempo y de decidir a qué lo quiere dedicar. Conocer la gestión de nuestro tiempo nos ayudará a optimizarlo en nuestro beneficio y, por ello, es importante incidir en este aspecto.

El primer paso para luchar contra este discreto enemigo es conocerlo bien. Existen dos tipos de ladrones de tiempo: externos e internos.

²⁸ Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

Ladrones de tiempo externos: se definen como el conjunto de circunstancias que exceden la capacidad de control del individuo. Entre ellos se encontrarían:

- El teléfono.
- Los servicios de mensajería instantánea.
- El correo electrónico.
- Las reuniones de trabajo.
- Las interrupciones etc.

Ladrones de tiempo internos: son las circunstancias inherentes al propio individuo y que se manifiestan en su conducta y modo de gestionar su tiempo y sus tareas. Los más significativos son:

- Hábitos multitarea.
- Precaria planificación.
- Carencia de objetivos.
- Falta de motivación.
- Procrastinación.
- Dificultad para dar una réplica negativa.

Aunque en la práctica también se podría hablar de la existencia de un tercer tipo mixto, que combinaría los dos anteriores y que está presente en el entorno laboral de forma bastante habitual.

Un ejemplo de este híbrido que interrelaciona los ladrones de tiempo internos y externos sería cuando nos enfrentamos a una jornada en la que nos han planificado demasiadas reuniones. Es externo, porque vienen dadas desde la organización, pero también es interno porque en nuestra mano está dar prioridad a las más necesarias y posponer o no acudir a las que no lo sean.

Sean del tipo que sean los ladrones de tiempo, una vez detectados, hay que analizar cuáles son los que más frecuentemente ocupan el nuestro. Ello dependerá del tipo de puesto de trabajo, de nuestro rol dentro de la organización y, también, por supuesto, de nuestras características individuales como persona.”²⁹

LA PROCRASTINACIÓN

“¿Sueles aplazar tareas? ¿Se te acumulan los cometidos? ¿Tienes que enfrentarte a las deadlines o fechas límite a última hora de prisa y corriendo? Puede que la procrastinación sea uno de tus hábitos y que el ladrón de tiempo al que más debas temer seas tú mismo.

Procrastinación es un término de raíz latina que se identifica con posponer, relegar, aplazar, aunque en sus orígenes equivalía a conceptos como futuro (crastinus) y adelante (pro). Esta palabra define un desorden de la personalidad que tiene su causa en la incomodidad o inseguridad que la acción a realizar tiene en el individuo que, invadido por esas sensaciones, decida dejarla para más adelante, es decir, sin resolver (al menos temporalmente).

Lo que debes conocer de la procrastinación es:

- Es un hábito negativo.
- Es un ladrón de tiempo interno, ya que depende del individuo en su totalidad.
- Tiene mucho que ver con la personalidad de quien lo padece.
- Produce una sensación de ansiedad.

²⁹ Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

- Es un causante de estrés.

Las nuevas tecnologías pueden empeorarla, ya que nos hacen estar disponibles para todo el mundo a cualquier hora y en cualquier lugar.”³⁰

ARMAS PARA LUCHAR CONTRA LA PROCRASTINACIÓN

“Para poder combatir este hábito y erradicar a este ladrón de tiempo de nuestras rutinas profesionales diarias, es necesario que sepamos reconocerlo. Si estás preparado y te adelantas a tus impulsos con ciertas medidas que te proponemos a continuación, lograrás vencer la batalla:

- **Planifica.** Esta es la manera más efectiva de luchar contra la procrastinación y, de hecho, todo el tiempo que inviertas en planificar, preparar, ordenar tus tareas o tus ideas antes de empezar se compensará con creces en el tiempo de ejecución.
- **Provéete:** de todos los recursos que necesites para llevar a cabo tus actividades programadas.
- **Merece la pena no tener que improvisar** y además, saber que todo está listo para empezar te predispone hacia la concentración todavía más.
- **Haz listas:** puedes emplear papel o formatos electrónicos. Lo importante es que puedas ver tus progresos al marcar cada vez que das por terminada una tarea.

³⁰ Work meter. *Recuperado de*, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratiseBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiuGP1HbA&_hsmi=9462028.

- **Prioriza tus tareas:** Para un momento y piensa qué es lo más importante que tienes que hacer.

¿Y lo siguiente más relevante? Acabas de comenzar tu lista. De hecho, una técnica que suele ser empleada con éxito consiste en calificar con letras desde la A hasta la D o la E las actividades. El orden de importancia sería decreciente, y por tanto las actividades marcadas como A serían imprescindibles, mientras que las de tipo E, tendrían tan poca relevancia, que si las retirases de tu lista, la repercusión sería mínima.

Confía en tus capacidades. La inseguridad y el miedo a afrontar una tarea que creemos superior a nuestros límites es la principal causa que nos impulsa a posponer su ejecución.

Quizás ha sido la primera vez que has oído hablar de la procrastinación ya que, aunque probablemente habías reconocido alguno de estos hábitos en tu desempeño profesional, nunca habías reflexionado sobre sus causas.”³¹

HÁBITOS MULTITAREA, CONCENTRACIÓN Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL TIEMPO

“A veces hace falta que nos recuerden la importancia de las cosas bien hechas. El slow food llega con fuerza, devolviéndole la importancia a uno de los placeres más importantes de la vida, frente al fast food, que promovía todo lo contrario; y en otros ámbitos diferentes, el multitarea pierde puntos al compararse con el unitarea.

³¹ Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zKf9IW9YSg3KnlpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

Concentración y calidad ganan la batalla al desconcierto y ponen límites al estrés, que queda relegado y a la sombra de la satisfacción por el trabajo bien hecho.

“La desgracia del hombre proviene de una sola cosa, y es el no saber permanecer en reposo en una habitación...” Blaise Pascal, filósofo.”³²

MULTITAREA: LA ENEMIGA DE LA CALIDAD Y EL DESCANSO

“La Universidad de Stanford (Estados Unidos) demostró en uno de sus estudios realizados a estudiantes, que la multitarea tiene múltiples efectos negativos y pocas ventajas pese a que, en principio, pueda parecer todo lo contrario. En concreto, actuando en modo multitarea:

- Disminuyen los niveles de la atención.
- El rendimiento intelectual se ve afectado negativamente, al alterarse el control cognitivo.

Y es que, no sólo es lógico priorizar (un proceso que hacemos incluso involuntariamente) sino que, como no somos máquinas ni robots, necesitamos la concentración para poder llevar a cabo una actividad. Y de ello dependerá la calidad del resultado que obtengamos. Cuando alcanzamos un buen nivel de concentración nuestra actividad cerebral se ve beneficiada en:

- **Precisión:** tanto en razonamientos como en percepciones.
- **Rapidez:** a la hora de procesar información.
- **Profundidad:** en nuestras conclusiones, especialmente por la facilidad para asociar conceptos e ideas.

³² Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnlpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiuqbP1HbA&_hsmi=9462028.

- **Detalle:** en el momento de detectar fallos.

¿Crees que puedes prescindir de todos estos atributos en tu actividad mental? La respuesta es: rotundamente no, ya que ello supondría obtener invariablemente un resultado precario en cualquier tarea.

Lifehacker, explica que uno de los investigadores de Stanford que participaron en este estudio, Clifford Naas, estaba seguro de las bondades de la multitarea. A quienes la ejercían suponía la capacidad de desarrollar habilidades como el filtrado de información o la velocidad a la hora de alternar tareas. Creía que se trataba, además, de individuos con una memoria superior a la media.

Sin embargo, los resultados de las pruebas practicadas demostraron todo lo contrario. Esto prueba que la multitarea se erige como amenaza contra la calidad (del trabajo, del descanso y hasta del sueño). Incluso repercute en la salud, al ser uno de los factores que aumentan los niveles de estrés en un individuo.”³³

LAS CAUSAS DETRÁS DE LA MULTITAREA

“La multitarea no impulsa la productividad, ni mucho menos la calidad, pero, aunque es un factor de estrés, paradójicamente también es una de las variables que más directamente inciden en la satisfacción laboral. Esta afirmación, que puede sonar revolucionaria, tiene una explicación científica que es, como demuestra el investigador Zhen Wang, que la multitarea se reconoce en el cerebro como productiva y da la sensación a quien la practica de estar trabajando más, de ser muy

³³ Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratiseBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

eficiente, y eso produce un alto grado de satisfacción personal. Claro, los resultados son otra cosa.

Sin embargo, los efectos negativos de la multitarea no empiezan y terminan en quien la lleva a cabo, sino que también afectan a su entorno. Porque las personas multitarea, desprendiendo esa satisfacción y orgullo, provocan que sus compañeros traten de emularles y aumenten sus respectivas cargas de trabajo para no quedarse atrás ante la valoración de sus superiores o la suya propia.

Claro, que quien así actúa probablemente no conoce los resultados del estudio de Stanford por el que nos estamos guiando. Y es que, en sus conclusiones explican que la multitarea es imposible de practicar por el cerebro humano. Entonces, cuando alguien cree que lleva a cabo varias tareas a la vez no las simultanea, ya que no es posible, sino que se van sucediendo en su cerebro, que trabaja de forma frenética para, en cortos intervalos de tiempo alternarlas.

Aún más, en este tipo de situaciones el cerebro crea spotlights, que no son otra cosa que áreas diferenciadas que se atienden sucesivamente y a la mayor velocidad posible, lo que significa que al pasar a un área, abandona las otras, que quedan fuera de toda supervisión. Y en este trasiego, el cerebro pierde eficacia debido a las crecientes conexiones y desconexiones que pueden causar desconcierto y crear altos niveles de estrés en el individuo.”³⁴

³⁴ Work meter. Recuperado de, http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439.nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_suDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

EVITAR LA MULTITAREA: TÉCNICAS, MOTIVACIONES Y RESULTADOS

Si te has reconocido en las afirmaciones de líneas anteriores, has de saber que es posible evitar este tipo de comportamientos, para ello:

- **Clasifica y minimiza:** por ejemplo, con los correos electrónicos, archiva cada cosa en su carpeta correspondiente y concentra todas tus cuentas de correo en una sola bandeja de entrada.
- **Apaga, silencia, desconecta:** todos los dispositivos móviles, teléfonos, servicios de mensajería instantánea o sistemas de notificaciones.
- **Haz listas:** planifica tu actividad siguiendo un orden que previamente has decidido y no te lo saltes. Recuerda planificar también los descansos, es importante relajar la mente.
- **Soporte:** ten siempre a mano algún tipo de herramienta, ya sea de tipo digital o manual, que te permita anotar las tareas que te van surgiendo, para poder revisarlas cuando sea el momento oportuno.

Establece un momento o momentos del día para repasar tu lista de tareas pendientes, actualizarla y reevaluarla, si fuese necesario.

Una técnica que concentra todas estas recomendaciones es la conocida como **Técnica Pomodoro:** fue ideada por Francesco Cirillo a finales de la década de los ochenta y está probado que su aplicación aumenta la concentración y lucha contra la procrastinación de manera muy efectiva.

Este método consiste en:

- Divide tu trabajo en periodos de tiempo de 25 minutos ("pomodoros").
- Tras cada periodo de trabajo existe un descanso de duración 5 minutos.

- Los intervalos de tiempo son inflexibles, no se permiten variaciones ni adaptaciones.
- Cada cuatro periodos de trabajo se planificará una pausa de duración un poco mayor.

La técnica Pomodoro cuenta con muchas ventajas:

- Mejora la habilidad mental.
- Elimina el estrés.
- Aumenta el control y facilita la planificación

Puede implantarse de manera virtual, existen software basados en ella en el mercado, aunque la manera tradicional, con el pomodoro sobre la mesa es la más efectiva, por ser la más visual.

Tras varios días de aplicación: se puede comprobar un extraordinario aumento de la productividad, se minimiza la procrastinación, se logra un descanso óptimo en las pausas y también repercute favorablemente en el rendimiento individual, desde la óptica del control Antes de elegir el método Pomodoro o cualquier de las técnicas propuestas para evitar la multitarea, es importante tener claras nuestras motivaciones, algunas de las cuales podrían ser:

- Ganar en eficacia.
- Ganar en control, también de nuestro temperamento.
- Aumentar nuestros niveles de concentración y de energía.
- Incrementar nuestra atención al detalle.

- Disminuir nuestros niveles de estrés y de ansiedad.”³⁵

CÓMO MINIMIZAR LAS INTERRUPCIONES

“Aunque las interrupciones son un ladrón de tiempo externo, en su resolución y a la hora de poner medidas para combatirlas, la personalidad del individuo juega un factor clave. Las maneras más efectivas de minimizar las interrupciones son:

Elige un lugar adecuado para trabajar: ¿por qué no desde casa? Gracias al teletrabajo y a la tecnología basada en la localización es posible trabajar desde cualquier parte y sin interrupciones (incluso las reuniones se pueden mantener sin que los participantes compartan sala, edificio, ciudad o país) por lo que se maximiza la eficacia de las horas productivas de trabajo.

En tu ordenador, abre sólo las aplicaciones que necesites para la tarea que vas a realizar y minimiza el número de pestañas abiertas de tu navegador. Conseguirás distraerte menos.

Apaga el sonido del teléfono y pon el dispositivo boca abajo, de forma que no puedas ver la pantalla. Activa el buzón de voz del teléfono. Si estás en la oficina, pide que no te pasen llamadas en un rato.

Desconecta los avisos y notificaciones de los servicios de mensajería e emails.

En los chats corporativos o Skype, si son necesarios para tu actividad laboral, utiliza la herramienta que te permita mostrar tu estado para dejar claro que estás ocupado

³⁵ Work meter. *Recuperado de*, <http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratiseBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439>.
nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_s
uDQiuGP1HbA&_hsmi=9462028.

en ese momento (por ejemplo, con el color rojo, si es de tipo semáforo, o el símbolo de prohibido, si emplea iconos).

Otra opción es mostrarte invisible. Si puedes prever las interrupciones, concéntralas en una franja horaria. Haz lo mismo con las visitas y no las aceptes sin cita previa.

Otras alternativas: declina la invitación a reuniones cuando no te venga bien acudir o cuando creas que tu presencia allí es meramente figurativa y no necesaria de verdad. Intentad establecer en tu empresa un periodo de tiempo de un día en concreto a la semana donde se tratará de respetar el silencio y la concentración.

Cada cual es responsable de tomar medidas para evitar las interrupciones y de la misma forma todos debemos respetar el trabajo y el descanso de los demás. Cada cosa tiene su momento y hay que saber priorizar y en este sentido, la formación juega una baza importante y la empresa debe ser consciente de ello ya que, al fin y al cabo, la beneficiaria última del aumento de productividad y valor que se consiga va a ser ella.

Poner los medios para evitar ser molestados es nuestra labor. No todo el mundo es capaz de comprender que hay un momento para todo, así que la educación del personal en materia de productividad personal es una temática fundamental en el campo formativo.”³⁶

LOS LADRONES DE TIEMPO SILENCIOSOS

- “El excesivo perfeccionismo trae consecuencias:

³⁶ Work meter. *Recuperado de*, <http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439>. nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_s uDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

- Baja productividad.
- Pérdida injustificada de energía.
- Malas relaciones con los compañeros.
- Tendencia a la procrastinación.
- Miedo al fracaso.
- Adicción al trabajo

En su sentido más positivo: El perfeccionismo puede encauzar hacia el buen éxito y proporcionar motivación para perseverar ante el desaliento y los obstáculos.”³⁷

³⁷ Work meter. Recuperado de, <http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-218825563-pdf/docs/eBookgratisBooksobreLadronesdeTiempo.pdf?t=1454588249439>.
nXeNvvo0TeYCHL683He1zkf9IW9YSg3KnIpiEJmHqC8jL5M4oUFhHfGP2YCF0BnZZTmy_s
uDQiugbP1HbA&_hsmi=9462028.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados al comienzo de esta tesis, apoyados por nuestro método bibliográfico podemos decir que la evaluación del rendimiento, gestión del rendimiento, la maximización de la eficiencia y eficacia, de la organización y los motivadores para los empleados van de la mano, para la mejora de los resultados que las organizaciones quieren ver en el crecimiento de sus negocios.

En esta investigación podemos citar el estudio que realizó Thomson Financial para Newsweek en Europa, en el cual comparó empresas familiares, y destacó que factores como el nivel de compromiso, dedicación, confiabilidad y orgullo, que ponen los fundadores para que la organización traspase las siguientes generaciones, hacen que tengan un alto índice de crecimiento comparado con los competidores. Pero no todo es perfecto ya que también tiene sus debilidades.

Relacionado a la productividad se encontró que, la motivación afecta el rendimiento de los individuos, y está presente en todos los aspectos de la vida de los seres humanos, todas las personas tienen necesidades diversas, por ello, es importante tenerlas en cuenta, para otorgar incentivos para su rendimiento laboral.

La organización, depende de la productividad de las personas y éstas necesitan ser valoradas. El bienestar del trabajador se traduce en un alto rendimiento y mayor productividad. La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas. Es el impulso de las personas en

la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Se dice que los Factores internos que influyen en la motivación son, el liderazgo de la dirección, estructura organizativa, Cultura de la empresa, así como los factores externos, como factores familiares y personales del empleado, factores ambientales o higiénicos,

Las pautas encontradas que pueden ayudar a la motivación, son, demostrar confianza en el trabajo del grupo, escuchar al trabajador, conocer el trabajo, conocer a la persona, respetar el trabajo y mostrar la distancia optima.

Pero no solo la motivación afecta el rendimiento también tenemos los ladrones del tiempo que pueden perjudicar la productividad los cuales puede ser internos entre ellos, el teléfono, los servicios de mensajería instantánea, el correo electrónico, las reuniones de trabajo, las interrupciones, también se mencionan los externos como, hábitos multitarea, precaria planificación, carencia de objetivos, falta de motivación, procrastinación, dificultad para dar una réplica negativa.

La motivación que cada individuo pone a su trabajo, para tener una mayor implicación en la producción, mejorando su rendimiento, como referencia de lo encontrado en Work Meter, en el cual esto puede afectar entre un 50 a un 70% de la productividad de los colaboradores, como referencia los psicólogos expertos dicen que el cerebro tarda en llegar de nuevo al máximo rendimiento tras una interrupción provocando entre 6 y 9 minutos de retraso, antes de volver a retomar la concentración en lo que esté realizando.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Las empresas familiares según su administración, si llegan a pasar a la tercera generación dejan de ser familiares, debido a que necesitan ampliar horizontes, con diversidad capital humano, para seguir compitiendo en el mercado con nuevas estrategias.
- Se concluye que factores como el reconocimiento, conocer a la persona, escuchar al trabajador, demostrar confianza en el grupo, pueden motivar a los colaboradores y mejorar su rendimiento.
- Factores como la procrastinación, reuniones de trabajo innecesarias, multitareas, entre otros, nos pueden robar tiempo minimizando la productividad y bajar nuestro rendimiento laboral.
- Se concluye que se debe medir el rendimiento laboral de los colaboradores para elevar la productividad.
- Se concluye que para lograr un buen nivel de rendimiento laboral es importante que los empleados conozcan claramente, cuáles serán sus funciones específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, qué políticas deben respetar, cuáles son los objetivos que deben cumplir.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que se capacite a los integrantes de la familia que ocupará los puestos gerenciales, dentro y fuera del lugar de trabajo, se mencionan los siguientes:
 - Dentro del trabajo podemos realizar técnicas como:
 - **método de estudio de casos:** donde el gerente debe entregar un informe escrito sobre una problemática general a la cual debe darle solución.
 - **Juegos de gerencia:** en esta técnica un grupo de gerentes compiten ante una situación supuesta de mercado, es esta se pretende que cada gerente desarrolle habilidad de toma de decisiones.
 - Seminarios de dictados: programas educativos para la especialización en puestos y capacidades gerenciales.
 - Fuera de las oficina se recomiendan los programas y cursos:
 - **Habilidades de Motivación:** para mejorar las estrategias del trabajo en equipo, enfocándose en la importancia de la motivación y las estrategias para influir en la misma.
 - **Habilidades de Negociación:** Para poder identificar los distintos tipos de conflictos, técnicas para resolver conflictos, el proceso de la negociación y claves para una negociación exitosa.

- **Curso de Desarrollo de Habilidades Gerenciales:** donde el gerente obtenga orientación práctica en el desarrollo de herramientas y técnicas para mejorar su estilo de liderazgo y resolver situaciones de manera personal, temas como Desarrollo Personal, Comunicación Efectiva, Comunicación Asertiva, Paradigmas, Teorías del Liderazgo, Liderazgo situacional, Inteligencia Emocional.
- Se recomienda utilizar técnicas como Pomodoro para aumentar la concentración y mejorar el rendimiento de los colaboradores, esta técnica busca dividir el trabajo en periodos de tiempo de 25 minutos, luego tras cada periodo de trabajo tener un descanso de duración 5 minutos.
- Se recomienda implementar una herramienta como el help desk, la cual permite solventar solicitudes contra reloj e interactuar con los usuarios; esta herramienta permite medir el rendimiento laboral, eficiencia y eficacia de los expertos ya que podemos elaborar datos estadísticos de forma semanal o mensual.
- Se recomienda utilizar técnicas para mejorar el trabajo en equipo, como ejemplo:
 - **Para desarrollar habilidades de comunicación:** se propone la técnica El Comunicador, la cual consiste que una persona del equipo realice un dibujo el cual tiene que describir, y cada uno de los participantes debe elaborar un su hoja lo que se le describe esto con el fin de comparar resultados al final, lo cual evidenciara las distintas versiones, que hará reflexionar acerca de hablar escuchar e interpretar.

- **Para fomentar el trabajo en equipo:** se propone la técnica del equipo ideal, este consiste en dos tarjetas de diferente color, cada participante debe enumerar 5 fortalezas individuales en una tarjeta y en la otra describir 5 características de las personas con quienes trabaja, luego se juntan las tarjetas y se analiza el equipo real contra el ideal.
- Para la mejora de la productividad se recomienda
 - Para conocer el índice de crecimiento se recomienda, Investigar la situación actual de la organización, identificar las áreas de oportunidad, involucrar al equipo.
 - **Técnica de Jay Shirley, Necesito, Debería, Puedo:** la cual consiste en todas las mañanas crear una lista de las tareas a realizar que tenga tres tareas básicas y obligatorias: Yo Necesito “una tarea de alta prioridad”, Yo debería, “una tarea que contribuya a las metas de largo plazo”, Yo Quiero “algo que realmente se tenga muchas ganas de hacer porque se disfruta”
 - Herramienta KAIZEN, utilizada para establecer y mantener en toda la organización un clima de permanente interés por mantener los resultados de la organización, para aumento de niveles de productividad y calidad, normalizar operaciones, perfeccionar métodos, reducir tiempos y costos por medio de la aplicación sistemática de las más modernas técnicas de gestión.

GLOSARIO

1. **Productividad:** Calidad de productivo, Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía.
2. **Rendimiento:** m. Producto o utilidad que rinde o da una persona o cosa.
3. **Competitividad:** f. Capacidad para competir por tener las propiedades necesarias.
4. **Capital Humano:** se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse.
5. **Sistema:** Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad
6. **Método:** modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.
7. **Unidad de medida:** cantidad estandarizada de una determinada magnitud física. En general, una unidad de medida toma su valor a partir de un patrón o de una composición de otras unidades definidas previamente.
8. **Sistemas informáticos:** es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de recurso humano que permite almacenar y procesar información.
9. **Evaluación 360:** es una gran herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor
10. **Escalas de valoración:** Consisten en una serie de categorías ante cada una de las cuales el observador debe emitir un juicio, indicando el grado en el cual se haya presente una característica en la actuación del alumno o la frecuencia con que ocurre determinada conducta.

11. **Perfil:** conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas.
12. **Procrastinacion:** postergación o posposición es la acción o hábito de postergar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables
13. **Deadlines:** fecha de entrega parcial o total en un proyecto.
14. **Slow food:** El consumo local o economía local hace referencia al esfuerzo colaborativo para construir economías basadas en productos de la localidad, comarca o región. Específicamente en el ámbito de la alimentación, hace referencia a la producción, procesamiento, distribución y consumo integrados para mejorar la economía, medio ambiente, salud y relaciones sociales de un lugar en particular¹ y se considera parte de un movimiento más amplio, como es el del movimiento sostenible.
15. **Spotlights:** es un sistema de búsqueda en escritorio de Apple Mac OS X introducido en la versión 10.4 del 29 de abril de 2005. Spotlight también está disponible en iOS. Spotlight sirve para buscar aplicaciones instaladas cuando no las encontramos.
16. **Pomodoro:** es un método para mejorar la administración del tiempo desarrollado por Francesco Cirillo a fines de los años 1980. La **técnica** usa un reloj para dividir el tiempo dedicado a un trabajo en intervalos de 25 minutos - llamados 'pomodoros'- separados por pausas.



Galileo
UNIVERSIDAD

IDEA

Guatemala, 03 de Mayo de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Heysis Elvira Sanabria Calmo de Chán que me identifico con número de carné 0417158 y con DPI 1607 34630 0101, actualmente asignado (a) en la carrera: LICENCIATURA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA, Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

HeC