



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"Manejo de Contingencias en el Desempeño Laboral"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)

Edwin Charbel Chávez Soria

Director: Mtro. **Juan Antonio Vargas Bustos**

Dictaminadores: Mtro. **Ernesto Arenas Govea**

Mtro. **Ángel Francisco García Pacheco**



Los Reyes Iztacala, Edo de México, Año 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer Enormemente a mi Universidad, La UNAM. Por brindarme la oportunidad, durante estos cuatro años, de descubrir nuevos panoramas mediante la Psicología, por ayudarme a ampliar mi criterio dándole un nuevo sentido a mis actos y por hacerme sentir orgulloso de pertenecer a ella.

Muy especialmente quiero agradecer al Mtro. Juan Antonio Vargas, por su asesoría en este trabajo, por sus conocimientos y su paciencia durante todo el proceso. Al Mtro. Ernesto Arenas Govea, por su gentileza, su disposición de siempre y su “ojo clínico” en cada una de sus sugerencias. Y al Mtro. Ángel Francisco Pacheco, por la amabilidad y disponibilidad de costumbre.

Con todo mi cariño a mis Padres: A ti Mami, por darte siempre tiempo para escucharme y apapacharme, por los buenos consejos de siempre y por apoyarme en cada una de mis decisiones. A ti Papá, por estar al pendiente de mis necesidades, por el apoyo y la motivación para seguir adelante. A ambos, por su tiempo, su invaluable cariño y por no dejarme sólo pesé a ser el lic. que faltaba. Esto es para Uds. Por ser y estar, Los Amo.

Con gran amor a ti, Abuelita. Por la entereza que siempre demuestras y la ternura con la que me cuidas y me tratas, ¡la ama su “angelito”!

A mis hermanos: A ti, Gaby, por toda esa buena onda tuya acompañada de tu forma tan peculiar de tratarme, por ser un gran ejemplo de carácter y perseverancia. A ti, George, por ser más que un hermano un maestro para mí. Por la complicidad, los excelentes consejos, las risas de siempre y hasta los regaños. “Si no fuésemos hermanos, seríamos los mejores amigos”. A ambos, por ser los mejores hermanos y compañeros que alguien pueda tener. ¡Los Amo!

A mi cuñis, Luz, porque detrás de un gran hermano hay una gran cuñis y una gran mujer. Gracias por tus palabras, por tu buenísima onda y por hacer todo este tiempo mejor en compañía del bebé chiqui, Dieguito. ¡Son los mejores!

A la Familia Reyes González, por la convivencia, por demostrar ser unas grandes personas y por esos tips que siempre que podían me sugerían, ¡Gracias!

A mi Fercci, por ser prácticamente todo y siempre un poquito más día a día a tu lado. Gracias por quererme como sólo tú lo puedes hacer, “Vamos de vuelta al 505, así sea un vuelo de siete horas o conduciendo cuarenta y cinco minutos...”

A mi gran amigo Lalin, ‘Pato’. Por tu invaluable amistad, charlas y todas esas tardes dayoff de risas; por darte el tiempo siempre para estar con los amigos y por permanecer después de tantos años. A Memo, por todas las ideas y sugerencias originales, por compartir aspiraciones futuras, las tardes de amigos, el amor al fútbol y por esa seguridad de estar haciendo bien las cosas, a su tiempo pero seguro, “If you know what I mean”. A mis grandes amigos: Beto, Enrique y Christian. A pesar de que cada uno continúa trazando su ruta, siempre han estado en mi camino durante ya casi 7 años.

A mis compañeros y amigos de licenciatura: Jorge, Gabriel, Sebastián, Dan, Ernesto, Miguel, Fercho y Adriana, por enseñarme a que no se puede progresar hacia la felicidad sólo por medio de la acción política y menos en esta carrera; la psicología necesita también practicarse, jugarse, comerse, tratarse, maltratarse, beberse, etc. sin importar si es dentro de un carro, una cancha, un bar, muchos bares, una casa, temoaya... creo que ya me entendieron jaja.

Y por último a todas esas personas, familiares, amigos, que no mencioné y que directa o indirectamente han sido parte de este proyecto. ¡Gracias!

RESUMEN

En esta tesis, el objetivo principal es analizar y valorar el manejo de contingencias en el desempeño laboral, bajo una perspectiva de investigación cognitivo conductual, el cual se analizó mediante una revisión teórica.

A lo largo del trabajo, se realiza un análisis bibliográfico sobre las variables que están relacionadas y que afectan al desempeño laboral. Con base en la información obtenida, se identifican aquellas contingencias que se presentan y se valora su manejo en función del desempeño del personal. De igual manera, se analiza el concepto de “contingencia” que servirá como base para definir y analizar posteriormente a las diferentes variables y el tipo de relación de las mismas con el desempeño laboral.

El análisis teórico, se divide en cuatro capítulos principales. Durante el primer capítulo, se aborda la historia de la Psicología, con el objetivo de conocer el desarrollo de la ciencia desde sus orígenes hasta la actualidad. El segundo capítulo, se centra en el desarrollo y repercusión de la psicología como ciencia dentro del ámbito de su especialización dentro de las organizaciones.

El tercer capítulo, se enfoca en el desempeño laboral; comenzando por definir el concepto del mismo, desde un punto de vista psicológico, considerando los principales modelos que han aportado diferentes visiones al respecto, así como tres aspectos importantes en la comprensión del desempeño laboral: las técnicas de evaluación, fuentes de calificación y de error de las mismas.

Para finalizar, en el cuarto capítulo se analiza el papel de la motivación y se identifican las principales variables a nivel individual, grupal y organizacional dadas las características únicas y presencia específica a cada nivel. Por último, se concluye este trabajo haciendo un análisis y valoración de la información obtenida en cada capítulo de acuerdo a los objetivos expuestos en este trabajo.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| I. Capítulo 1. Historia de la Psicología | 11 |
| 1.1. Antigua Grecia | 11 |
| 1.2. Imperio Romano | 14 |
| 1.3. El Cristianismo | 15 |
| 1.4. Naturalismo y Sensualismo Francés | 16 |
| 1.5. El positivismo Inglés | 20 |
| 1.6. Racionalismo Alemán | 22 |
| 1.7. Psicología del Siglo XX | 26 |
| 1.7.1 Modelo Conductual | 27 |
| 1.7.2 Modelo Cognitivo | 30 |
| 1.7.3 Modelo Cognitivo Conductual | 32 |
| II. Capítulo 2. Historia de la Psicología Organizacional | 34 |
| 2.1. Influencia de la Psicología Experimental | 34 |
| 2.2. La Primera Guerra Mundial (1917 – 1918) | 36 |
| 2.3. Período entre Guerras (1919 – 1940) | 38 |
| 2.4. Segunda Guerra Mundial (1941 – 1945) | 39 |
| 2.4.1. Desarrollo de Nuevas Pruebas Psicológicas | 39 |
| 2.4.2. Incursión de la Psicología en el Ámbito Industrial | 41 |
| 2.5. Período de Postguerra (1946 – 1963) | 41 |
| 2.6. Intervención Gubernamental en la Práctica Psicológica | 43 |
| 2.7. Pensamiento Organizacional Moderno | 44 |
| 2.7.1. El Desarrollo de las Comunicaciones | 45 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| III. | Capítulo 3. Desempeño Laboral | 48 |
| 3.1. | Modelos de Desempeño Organizacional | 51 |
| 3.1.1. | Modelo de Desempeño Laboral de Campbell | 51 |
| 3.1.1.1. | Deficiencia y Contaminación de Criterio | 54 |
| 3.1.2. | Modelo de Desempeño de Furnham | 57 |
| 3.1.3. | Modelo de Cardy & Dobbins | 61 |
| 3.1.4. | Modelo de Seashore | 61 |
| 3.2. | Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral | 67 |
| 3.2.1. | Tipos de Datos de Desempeño | 69 |
| 3.3. | Evaluación del Desempeño Laboral | 70 |
| 3.4. | Técnicas de Evaluación del Desempeño Laboral | 75 |
| 3.5. | Fuentes de Error en la Evaluación del desempeño | 85 |
| 3.5.1. | Adiestramiento de Calificadores | 90 |
| 3.6. | Evaluación del Rendimiento de Ejecutivos | 92 |
| 3.7. | Entrevista Post Evaluación | 94 |
| 3.8. | Calificaciones Bajas | 96 |
| 3.9. | Fuentes de Calificación | 97 |
| 3.10. | Confiabilidad y Validez de las Calificaciones | 103 |
| IV. | Capítulo 4. Identificación de las Variables Asociadas al Desempeño Laboral | 105 |
| 4.1. | Motivación y Desempeño Laboral | 105 |
| 4.2. | Teorías de la Motivación Laboral | 107 |
| 4.2.1. | Teorías Basadas en la Persona | 108 |
| 4.2.1.1. | La Persona Como Máquina | 108 |
| 4.2.1.2. | Teoría de las Necesidades de Maslow | 109 |
| 4.2.1.3. | Variaciones de la Teoría de Maslow | 111 |
| 4.2.2. | Teorías basadas en el Contexto | 112 |
| 4.2.2.1. | Teoría del Reforzamiento de Skinner | 112 |
| 4.2.2.2. | Teoría de la Persona como Dios | 113 |
| 4.2.3. | Teorías de Relación Persona – Contexto | 114 |
| 4.2.3.1. | Teoría „VIE“ de Vroom | 114 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.2.3.2. | Teoría de la Equidad de Adams | 115 |
| 4.2.3.3. | Teoría del Establecimiento de Metas | 115 |
| 4.2.3.4. | Teoría de Control y Autorregulación | 117 |
| 4.2.3.5. | Autoeficacia y Motivación | 119 |
| 4.2.3.6. | Teoría de la Acción | 121 |
| 4.3. | Influencia de la Motivación en el Desempeño | 123 |
| 4.4. | Variables Relacionadas al Desempeño Laboral | 124 |
| 4.4.1. | Variables a Nivel Individual: | 125 |
| 4.4.2. | Variables a Nivel Grupal | 134 |
| 4.4.3. | Variables a Nivel Organizacional | 141 |
| | Conclusiones | 149 |
| | Bibliografía | 161 |

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y difusión de nuevas perspectivas dirigidas a mejorar la funcionalidad de las organizaciones es una de las prioridades en el contexto laboral que perduran actualmente y que desde hace ya cierto tiempo buscan, entre otros muchos objetivos probabilizar, incrementar, mejorar y controlar el desempeño de la principal fuente de producción y desarrollo de las propias organizaciones: El factor humano y su desempeño.

¿Por qué es importante comprender el desempeño laboral? El desempeño laboral en las organizaciones actuales es un elemento fundamental para el desarrollo de las mismas ya que se traduce en el desarrollo tanto individual como colectivo de los empleados; con repercusiones significativas en los propósitos de la organización y generando resultados en base al cumplimiento de los objetivos trazados.

Por esta razón hay gran interés por parte de las empresas en mejorar el desempeño de los empleados a través de diversos medios que buscan el desarrollo y rendimiento óptimo, sin embargo, el desempeño de un trabajador dentro del ámbito laboral no sólo es producto de las herramientas empleadas por la organización; el desempeño laboral está constantemente afectado por sucesiones de eventos y variables a nivel individual, grupal y organizacional, que pueden ser determinantes para lograr un mejor o peor desempeño.

La necesidad actual de conocer, controlar y modificar este tipo de contingencias dentro del ámbito laboral, hace que la psicología sea una herramienta de suma importancia, ya que el psicólogo organizacional cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo dicha tarea, reconociendo la interdependencia entre individuos, organizaciones y la sociedad, así como el impacto de factores como la producción, el consumo, la escases de habilidades y naturaleza cambiante de la fuerza laboral (Muchinsky, 2002).

La importancia de investigar los antecedentes de lo denominado como desempeño laboral, sus características desde un punto de vista psicológico y los elementos, ya sean internos o externos al ámbito laboral, radica en que dicho concepto se constituye de una de las necesidades principales en la industria, la producción.

Si bien, en las organizaciones el factor humano se ha reconocido como uno de los elementos más importantes para el desarrollo de la organización, cabe destacar que las variables internas o externas que pueden estar involucradas en el rendimiento del personal pueden ser ilimitadas y si no existe una base teórica al respecto, las evaluaciones y los programas de capacitación no tendrán los resultados esperados, sin embargo, un conocimiento teórico puede brindar una base sólida que permita no sólo la identificación de dichas contingencias, sino tener en cuenta su capacidad de repercutir de una u otra manera en el desempeño del trabajador y permitirle al psicólogo estar preparado desarrollando las habilidades necesarias para actuar bajo esta situación.

El poder conocer a profundidad cuáles son las contingencias que actúan, cuál es su relación y la forma en la que influyen positiva o negativamente en el desempeño laboral, nos permitirá crear una metodología capaz no sólo conocer acerca de ellas, a su vez, podremos manejar su presencia en búsqueda de un incremento del rendimiento de los trabajadores, probabilizando mejoras individuales y en la organización, por lo que en esta investigación se considera abordar el desempeño laboral mediante un análisis contingencial con una base teórica desde la corriente cognitivo conductual, abordando elementos determinantes para este tema sin limitarnos entre aquello de naturaleza observable y aquello abstracto.

De igual manera, la actualidad social requiere de una reflexión hacia dónde direccionar los estudios y aplicaciones de la psicología en las organizaciones, o en palabras simples: identificar el papel de la psicología en la dinámica de las organizaciones en el nuevo entorno del trabajo.

Por tal motivo para poder comprender los alcances de la psicología dentro de las organizaciones, en primera instancia es por demás necesario conocer e

identificar ¿De qué se encarga una organización? las características relativas a esta misma, pero sobre todo la manera en la que psicología puede actuar y beneficiarle dentro de determinadas funciones y tareas.

Las organizaciones son combinaciones de personas que interactúan y constituyen las estructuras más grandes en nuestra sociedad que se encuentran bajo un sistema de coordinación. La alta especificidad de la estructura y coordinación dentro de una organización contrasta con las relaciones difusas y cambiantes entre organizaciones y entre individuos no organizados (Willson, Kelling, citado en Bernárdez, 2006).

Las actividades de un grupo de personas son organizacionales únicamente en la medida en que éstas permiten que sus decisiones y sus comportamientos sean influidos por la organización. Es necesario coordinar todas las actividades para la consecución de determinados objetivos que son el principal propósito y razón de ser de la propia organización.

El fin de una organización, es optimizar los resultados como una de las principales tareas que deliberadamente se buscan. El principal objeto de la gestión de organizaciones debe ser asegurar la máxima prosperidad para el empleador, combinada con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. El término de “máxima prosperidad” para cada empleado no sólo significa salarios más altos que los habituales, también significa el desarrollo de cada persona a su grado de máxima eficiencia, de modo que pueda efectuar, por así decirlo, el más alto grado de trabajo para el que lo habilitan sus capacidades naturales.

Al situar al hombre dentro del concepto de organización, nos permite comprender que su multidimensionalidad es quizás superior a la simple determinación de “recurso” como de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir por parte de la organización la correspondiente responsabilidad. Por el contrario, la principal tarea se centra en comprender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo, pues es quién lo realiza.

El aspecto fundamental de comprender al individuo y la variabilidad en su comportamiento dentro de la organización no es un tema de interés “nuevo” en

absoluto. A finales del siglo XX en Estados Unidos comenzaron a experimentarse cambios con base en el desarrollo industrial, la migración, tasas altas de natalidad, desarrollo educativo, crecimiento urbano, entre muchas otras. La psicología comenzó a involucrarse tanto como otras profesiones y especialidades en las diferentes demandas sociales pero con la particularidad de una visión individual.

Wundt al fundar su laboratorio de psicología en Leipzig Alemania lograría obtener la primera influencia psicológica hacia este campo de estudio con sus programas de entrenamiento e investigación para graduados, en donde a mediados de 1880 surgieron psicólogos que tendrían aportes posteriores a esta especialidad como Hugo Münsterberg y James Mckeen Cattell (Aguilar y Renteria, 2009).

Por su parte, James Cattell resaltó las diferencias entre los individuos como forma de aprender una conducta, observó que las diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y podían utilizarse para entender la conducta de forma más completa. Posteriormente fundaría la *Psychological Corporation* en 1921, principalmente fue una corporación de negocios y su propósito fue lograr avances en la psicología y promover su utilidad para la industria, esta corporación ha permanecido en el negocio y en la actualidad es una de las editoras de pruebas psicológicas más grandes de Estados Unidos.

Así como otros ámbitos sociales lo hicieron, la industria comenzó a aplicar los métodos psicológicos con el objetivo principal de incrementar la producción. Esta simple acción proporcionó la pauta para entender el funcionamiento de la principal fuente de producción y movimiento industrial: el trabajador. Los primeros estudios enfocados en los aspectos individuales de los trabajadores dentro de la organización, como los realizados por Hugo Münsterberg, se enfocaron principalmente en identificar sus diferentes capacidades y su relación con el desempeño de los mismos, evaluándolos con estadísticas rudimentarias (Muchinsky, 2002).

La psicología aplicada al campo industrial hasta 1930 se enfocó únicamente en el uso y desarrollo de pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores, aspectos que abordaremos más adelante.

Por consiguiente, el desempeño de los trabajadores comenzó a tomar seria importancia dado el alcance y la magnitud que implicaban sus efectos dentro de las organizaciones (Aguilar y Renteria, 2009).

Durante la primera y la segunda Guerra Mundial, la psicología industrial también se utilizaba en la vida civil ya que la nación necesitaba una fuerza laboral productiva. La industria descubrió que los psicólogos eran “útiles” en las áreas de selección, capacitación y diseño de máquinas, por otro lado, las técnicas psicológicas elaboradas durante los tiempos de guerra también podían utilizarse en periodos de paz (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras mundiales tuvo un efecto importante en la psicología industrial pero de una manera un tanto diferente. Por un lado la Primera Guerra Mundial ayudo a formar la profesión y a darle aceptación social; la Segunda Guerra Mundial contribuyó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época de la psicología organizacional vio evolucionar a la disciplina en subespecialidades y alcanzar niveles más altos de rigor académico y científico.

Una vez que llegó el tiempo de Postguerra comenzó un período de especialización (1946 – 1963) En esta etapa la psicología industrial evolucionó dentro de un campo legítimo de investigación ya como una práctica profesional, en la que más escuelas y universidades comenzaban a ofrecer cursos de psicología industrial otorgando títulos de postgrado. Para 1946 se creó la “*Division of Industrial Psychology*” de la APA, los primeros psicólogos organizacionales tenían menos identidad profesional y se les consideraba dentro de los “psicólogos aplicados”, tiempo después la psicología industrial se evolucionó, desarrolló subespecialidades y se separó.

No hay duda de que los mayores avances en la psicología organizacional han ocurrido en los últimos 20 años, la supervisión ha provocado que los psicólogos organizacionales amplíen sus horizontes tanto en los problemas que abordan como en las soluciones que proponen, la realidad del psicólogo del siglo XX implica la atención de los estándares legales, parámetros que los psicólogos predecesores nunca tuvieron que lidiar (Aguilar y Renteria, 2009).

Las organizaciones con especificaciones rígidas para lo que se suponía sus empleados debían hacer, encontraron difícil poder competir en un ambiente que debe ser sensible al cambio, se volvió mucho más probable que las organizaciones contrataran personas multifuncionales capaces de desempeñarse más allá de un único puesto de trabajo, en lugar de especialistas con responsabilidades definidas y establecidas (Muchinsky, 2002).

Conocer las variables que se involucran con el desempeño organizacional es útil tanto para el empleado como para la organización, ya que permite al empleado calibrar el ritmo de su desarrollo en el trabajo, detectando las cualidades y deficiencias del mismo, motivo por el cual la psicología y su evolución dentro de este ámbito de aplicación adquieren importancia significativa. En contraparte a la organización, el uso correcto de esta información le servirá para facilitar y mejorar la capacidad para ejecutar las tareas que el empleado requiere hacer.

La finalidad global es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esta información se tomarán decisiones que afecten el futuro de cada empleado.

En principio debemos hacer un paréntesis y señalar la diferencia entre aquello que consideramos como efectividad y el desempeño. El desempeño se traduce como comportamiento, lo que la gente hace en realidad y que puede ser observado, mientras que la efectividad es producto de la evaluación del desempeño (Werther, 1996).

Los deberes y las responsabilidades son agrupados con base en las tareas desempeñadas y las capacidades de las personas asignadas al puesto; en la era de la información las tareas y deberes debían cambiar de forma constante, al igual que las habilidades necesarias para ejecutarlos, es decir, el desempeño. Un puesto, como forma útil y significativa de describir el trabajo desempeñado está empezando a desvirtuarse (Aguilar y Renteria, 2009).

Sin embargo, para hablar de desempeño organizacional, debemos considerar un aspecto fundamental: los objetivos individuales de cada trabajador. Sabemos que los individuos están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya directa o

indirectamente a sus fines personales. Esta contribución es directa si las finalidades de la organización tienen para el individuo un valor personal directo, es indirecta si la organización ofrece recompensas personales (monetarias o de otra clase) al individuo en pago de su disposición a aportar su actividad en la organización. Así pues, los diferentes miembros que componen una organización contribuirán a la organización en función de los alicientes que la organización les ofrece (Schein, 1982).

Es especialmente importante para una organización conseguir la participación de los distintos tipos de miembros y determinar los principales factores que intervienen en la decisión de participar, mantenerse o abandonarla con el objetivo de predecir y controlar el tipo de comportamiento que sus miembros presenten dentro del ambiente laboral y de ser posible incrementar su producción.

Ahora bien, la psicología brinda los medios y las herramientas suficientes útiles a este propósito. Cuando estamos hablando de la adquisición de una conducta o habilidad es importante la utilización de refuerzos positivos porque lo que deseamos es que esa conducta se repita en el tiempo o que el empleado vea que está haciendo las cosas del modo apropiado, ahora bien, si lo que deseamos es eliminar una conducta podemos utilizar algún tipo de castigo siempre que sea acorde con la conducta que queremos eliminar, en eso tenemos que ser muy equilibrados, nunca olvidar que el mensaje a dar es que la conducta no se repita.

A esta relación entre fenómenos que ocurren de manera conjunta se le denomina "contingencia" es decir, a la aplicación de manera simultánea del reforzador positivo o negativo y la aparición de la conducta. Al hablar de contingencia hablamos del reconocimiento de tres fases continuas o dependientes que ocurren dentro de una relación temporal de presentación: Una situación discriminativa, una respuesta (o clase de respuestas) que le sigue y finalmente una consecuencia reforzante que retroalimenta desempeños posteriores. A estas tres fases se les llama contingencia de reforzamiento (Perales, Catena, Ramos y Maldonado, 1999).

Sin embargo debemos destacar tres características propias que adquieren las contingencias en un entorno laboral.

En primera instancia, tal y cómo se abordará posteriormente; la organización es quien aplicará las contingencias necesarias ante determinada situación discriminativa con el objetivo de probabilizar una respuesta (conducta) en los empleados. Contingencias como: sueldo, reconocimiento institucional, talleres de capacitación, castigos, bonos, rotación de turnos, un lugar de trabajo apto, entre otras; se administrarán con el fin de lograr un comportamiento en el trabajador que tenga como consecuencia un desempeño que se ajuste a lo esperado dentro de la organización (Werther, 1996).

Cabe destacar que el tipo de contingencia utilizada estará en función del tipo de respuesta o conducta que se requiera tomando en cuenta que su administración en determinado momento favorezca la aparición, mantenimiento o reforzamiento de cierto comportamiento. Un ejemplo de esta última situación, cuando en determinada empresa se ha llegado a cierto grado o nivel de productividad promedio, se puede ofrecer un bono económico a aquel empleado que logre una mayor productividad. En este caso el bono, como contingencia actuará directamente en la productividad como conducta y probabilizará su incremento en cada uno de los miembros de la organización.

Sin embargo, la administración de una o varias contingencias deben estar enfocadas en otro aspecto relevante, si bien su utilidad puede tener una relación directa hacia una conducta, asimismo puede influir en dos o más conductas al mismo tiempo (Perales, Catena, Ramos y Maldonado, 1999).

Siguiendo con el ejemplo de los bonos económicos, si se ofrece un bono para aquel empleado que logre incrementar su productividad también el bono puede ser determinante en otro tipo de conductas, en cierto momento el bono podrá influir en situaciones como el trabajo en equipo y en la toma de decisiones, que tendrán como resultado una mayor productividad. Por este motivo, en un ámbito organizacional la administración de una contingencia tendrá la capacidad de tener como resultado una o más respuestas en el empleado.

Por otro lado, otra de las principales consideraciones que debemos tener en cuenta al conocer el alcance de la administración de las contingencias es que, al utilizarlas podemos probabilitizar una o más respuestas, una contingencia podrá tener tanto resultados favorables o esperados en determinadas conductas como desfavorables o no esperados en algunas otras, es decir, el tipo de contingencia y su uso ante determinada situación pueden tener efectos positivos en la conducta en la que deseemos influya, pero a su vez existe la probabilidad de que se incrementen o decrementsen algunas conductas secundarias.

Siguiendo con el ejemplo de los bonos económicos, si nuestro objetivo es incrementar la productividad de los empleados al aplicar el bono, no sólo incrementará la productividad, también se verán influenciados en dado caso el trabajo en equipo y la toma de decisiones, sin embargo, en determinado momento el trabajo en equipo podrá verse afectado de manera positiva como negativa al aumentar el interés en la producción individual, asimismo, ésto podría traer como consecuencia un decremento en la calidad de la producción dada la aceleración del proceso.

Tal como se especificará más adelante, en el caso de hacer un uso adecuado de su administración, una contingencia nos brindará la posibilidad de controlar y modificar determinada conducta o conductas sin embargo, su uso requiere un análisis previo de las variables involucradas en el proceso y su correlación ya que como se menciona anteriormente los efectos pueden influir de manera negativa o involucrar conductas que no son de nuestro interés particular (Perales, Catena, Ramos y Maldonado, 1999).

Por lo tanto el objetivo principal de este trabajo será analizar y valorar el manejo de contingencias en el desempeño laboral bajo una perspectiva cognitivo – conductual mediante una revisión teórica. A su vez, este objetivo principal estará compuesto por dos objetivos específicos que serán: realizar un análisis bibliográfico sobre las variables que afectan el desempeño laboral e identificar las contingencias que se presentan en el ámbito laboral y valorar su manejo dentro del desempeño del personal.

Para llevar a cabo cada uno de los objetivos expuestos, el procedimiento que se utilizará consistirá en la revisión bibliográfica de fuentes y medios especializados en psicología industrial – organizacional, con el fin de definir el “desempeño laboral” con base en definiciones expuestas por diversos autores, en momentos históricos y en análisis previos.

Posteriormente se delimitarán las variables y contingencias que afectan al desempeño laboral. Una vez realizado esto, se tomará como referencia la serie de contingencias para comenzar el análisis, en la cual se realizará una nueva revisión bibliográfica que permita profundizar sobre el efecto de cada una de ellas en el desempeño laboral y finalmente concluir con la valoración que permite el manejo de estas contingencias dentro del ámbito laboral.

I. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

Hablar de la psicología contemporánea es hablar sobre un gran cúmulo de acontecimientos, personajes, contextos y sociedades; para poder entender lo que hoy en día significa psicología es necesario hacer un recorrido a distintos períodos en la historia.

Hay que recordar que la psicología como ciencia, es relativamente una ciencia joven de apenas un poco más de un siglo de existencia, sin embargo, su desarrollo implica retroceder hasta los inicios del hombre como ser social, la larga historia de la psicología evolucionó lentamente casi siempre en el contexto de la filosofía hasta el siglo XIX (Brennan, 1999).

1.1. La Antigua Grecia

Remontándonos a la antigua Grecia, el hombre se ha formulado preguntas relacionadas con distintos tipos de fenómenos psicológicos que para él eran inexplicables. ¿Por qué nos comportamos así?, ¿Cómo es que podemos dar explicaciones de algunos aspectos y no de otros?, ¿Cómo sabemos que sabemos?, entre muchas otras y precisamente con el paso del tiempo y la experiencia, se han abordado tales cuestionamientos de diversas formas, por lo regular tales explicaciones postulaban una causa.

Antes del pensamiento Griego los seres humanos sostenían que existía un espíritu que habitaba el cuerpo capaz de animarnos y alentarnos a ser seres conscientes. Esta misma explicación se le atribuía de igual manera a aquellos sucesos y elementos naturales, por tal motivo, en los primeros estudios de psicología no se hacía una clara distinción entre el individuo y su ambiente.

A los griegos se les considera los primeros en cambiar el pensamiento del centro de las explicaciones causales de los dioses a la naturaleza o al entorno; las consideraciones del ambiente sugerían tanto ambientes internos como externos al hombre (Goodwin, 2009).

Los griegos, principalmente los físicos jonios de Mileto, comenzaron a tomar posturas referentes a naturaleza como origen y fin de la vida, considerando que la vida y la materia eran inseparables y que por lo tanto el hombre se vinculaba íntimamente al universo. En aquella época se consideraban la existencia de dos mundos: el mundo de las ideas (irreal y perfecto) y el mundo de la materia (imperfecto y real) (Sahakian, 1975).

Alcmeón de Crotona, considerado padre de la medicina griega, al diseccionar un animal estudió el nervio óptico y reconoció la importancia del cerebro, distinguiendo la percepción sensorial y el pensamiento. Hipócrates por otro lado, destacó la función del cerebro en los procesos psicológicos y ofreció la teoría de los “humores” para dar cuenta de los actos de los hombres; sangre, bilis amarilla, bilis negra y flema. Argumentaba que la salud perfecta era la mezcla apropiada entre cada uno de estos cuatro humores; teoría que sobrevivió hasta el siglo XIX.

Otro médico de aquél entonces, Empédocles, argumentaba que las sensaciones son producto de partículas de los estímulos que caen en los poros de los órganos de los sentidos, el cambio entre uno y otro procede de las fuerzas conflictivas entre amor y odio dentro del corazón el cual es el responsable de las dinámicas de cambio.

Matemáticos como Pitágoras sostenían que conocemos el mundo por las impresiones de los sentidos, pero esta característica ocasiona que sea un mundo artificial y distorsionado. Tras todas las relaciones existe otra realidad más permanente y de índole matemática la cual sólo se puede alcanzar con el razonamiento intuitivo. En una orientación humanista, el filósofo Sócrates pensaba que el solucionar los problemas del entorno únicamente a lo observable conducía a nuevos enigmas. Se orientó entonces al individuo concentrándose primero en los procesos psicológicos de la sensación y la percepción; su enfoque se alejó de lo material y manifestaba el carácter único del individuo en su insistencia en la inmortalidad del espíritu vital, el alma la cual define a cada quien (Brennan, 1999).

Platón y Aristóteles continuaron con la filosofía humanista de Sócrates tratando de lograr un esquema general del conocimiento humano. Platón propuso

el concepto de la existencia inmaterial afirmando un dualismo entre la mente y el cuerpo; según el platonismo, sólo el alma racional puede contemplar el verdadero conocimiento, mientras que las partes inferiores del cuerpo están encargadas de las sensaciones, el alma formada de razón y apetencias existía en dos diferentes formas, el alma racional y el alma irracional, una situada en la cabeza y otra en el cuerpo, por lo tanto era la fuerza que movía a los hombres dándoles las cualidades de vitalidad, inmortalidad y espiritualidad (Sahakian, 1975). Por otra parte el cuerpo actuaba como una prisión que obstaculizaba las funciones humanas superiores y las más verdaderas del alma, dotado de una percepción capaz de fluir.

En su concepción, el cuerpo humano presentaba un dualismo mente y cuerpo; en su nivel físico el movimiento del mundo suscita las sensaciones, luego en un nivel intelectual aparecen las ideas que superan al físico y permiten hacer abstracciones de la naturaleza. Asimismo, Platón consideraba que las relaciones entre el individuo y su entorno eran fundamentales para entender su comportamiento (Goodwin, 2009).

Aristóteles, alumno de Platón, estaba de acuerdo con el dualismo que planteaba este último entre la mente y el cuerpo, pero añadió la importancia del conocimiento de la dinámica natural. Consideraba a la naturaleza algo sagrado y creía que las cosas pueden estar en dos formas: el acto cuando se tienen todas las propiedades en ese momento y la potencia, cuando las propiedades que se alcanzarán se están desarrollando. Asimismo, creía que la psique era el acto primero de todas las cosas y podía encontrarse de tres formas posibles: la psique vegetativa (plantas), sensitiva (animales) y racional (hombre), (Brennan, 1999).

Sostenía que los procesos de conocimiento se daban mediante los sentidos y que esta particularidad permitía el aprendizaje desde la infancia, etapa en la cual la mente es cómo una *tabula rasa* carente de ideas pero capaz de hacer semejanzas, contrastes y contigüidades. Su tratado del alma contiene las principales declaraciones de su psicología, que así como Platón postulaba un dualismo mente y cuerpo; el cuerpo recibe información en un nivel sensorial primitivo como el tacto, el olfato, el oído, el gusto y la vista, el cuerpo, da la

existencia de la esencia de cada individuo, el alma por otro lado solamente puede actuar por medio del cuerpo expresando emociones de ira, valor y deseo.

Esta filosofía era preponderante en la Grecia antigua, hasta su caída en manos del imperio Romano cuando ocurrieron cambios políticos, económicos, sociales y por supuesto filosóficos (Goodwin, 2009).

1.2. Imperio Romano

Como administradores y constructores, los romanos no compartían el amor a las ciencias naturales que formó la base de los sistemas filosóficos de sus antecesores griegos, sino que preferían la práctica y el uso antes de los estudios abstractos. Su notable aportación de la *pax Romana* contribuyó a la enorme difusión del conocimiento y las nociones fundamentales de la filosofía griega, por su parte, los romanos dieron una extensión del concepto griego del alma.

En Roma, el Estoicismo y el Epicureísmo contribuyeron al desarrollo de la psicología de igual manera como lo hicieron las ciencias naturales. El Estoicismo (500 a 200 a.C) condujo a la resignación del individuo a los dictados del destino; el alma humana actúa mediante las potencias intelectuales y su razón está vinculada íntimamente con el universo, el hombre entonces, tiene la libertad de cooperar con la causalidad del mismo, el estoicismo condujo a la resignación del individuo ante los dictámenes del destino, el hombre es parte de la naturaleza y está sujeto a la naturaleza (Brennan, 1999).

El epicureísmo (50 a 100 d.C) sostenía que el único principio como fin en la vida es la felicidad, sosteniendo que el alma es una parte material del cuerpo con sensación, anticipación y función activa de la pasión propia. El hombre entonces, obtiene su impulso del hedonismo, es decir, de aquella búsqueda constante del placer, reduciendo el concepto de alma y dejando el de las sensaciones.

En el año 203 a 270, Plotino, un filósofo de origen egipcio retomó los conceptos de Platón. Entre otras cosas sostenía que toda forma de vida tiene un alma que determina la dirección de crecimiento, moldeando el progreso del

individuo hacia la madurez, generando ideas, pensamientos, percepciones, sensaciones que originaran experiencias de carácter propiamente humano.

Por medio de esta forma neoplatónica de concepción del individuo es que la filosofía ingresó al cristianismo que domino a Europa Occidental tras la caída del imperio romano.

1.3. El Cristianismo

Durante el cristianismo, la doctrina identificaba el mensaje de Jesús con la cultura que se encontraba en la filosofía griega, San Pablo (10 – 64) un etólogo cristiano, consideraba al cuerpo malo e inadecuado y predicaba acerca de la sabiduría espiritual y la perfección por medio de Jesús, transformando radicalmente el mensaje de Jesús, durante el florecimiento intelectual de Alejandría se consumó la relación entre el cristianismo y la filosofía griega (Sahakian, 1975). El resultado de esta relación, fue que Dios es la primera causa o principio de la vida; del mismo modo la noción del individuo fue cristianizada en un contexto dualista. El alma inmortal pasa por varios estadios hasta su vinculación con el cuerpo y después de la muerte sigue avanzando en etapas hasta que al final se une a la perfecta sabiduría de dios.

Posteriormente las obras de San Agustín son cruciales para la historia de la psicología y su relación con el platonismo, con su interés en el neoplatonismo escribió sus confesiones, donde señala al alma como receptora de la divina sabiduría, con ella podemos adquirir toda clase de conocimiento que escapa a los sentidos corporales. San Agustín, culminó de cristalizar la filosofía griega retomando la relación entre la mente y el cuerpo, de modo que todas aquellas empresas intelectuales incluyendo a la psicología, examinaban la vida desde un punto de vista platónico.

Una vez que el Imperio Romano fue saqueado (410 d.C) la sede del gobierno romano se trasladó a Constantinopla y surgió el imperio Bizantino diferenció claramente la cultura de oriente con la de occidente, hasta su caída a manos de los turcos en 1453. Durante la civilización Islámica, en aquellos

territorios invadidos que antes eran cristianos se encontró aquel legado filosófico griego. El médico musulmán Avicena (980 – 1037) retomó los escritos de Aristóteles llegando a la conclusión que la adquisición de conocimientos se da por medio de los sentidos, y el dualismo de los seres humanos entre mente y cuerpo no es más que la relación entre el conocimiento sensorial y racional.

En el nivel de la práctica del cristianismo, la psicología se confundió con las supersticiones de una mitología ampliamente creída, en realidad la edad media fue una época de fe, mientras las ciencias, como la psicología estaban aún dormidas (Goodwin, 2009).

A la llegada de Tomás de Aquino, se instauró una nueva forma de admitir la razón en conjunto de la fe, a la que se denominó Escolástica, en su obra "*Summa Theologica*", señaló que la esencia de la persona es universal que determina la naturaleza humana, compuesta de un mundo físico el cual deriva del cuerpo y del alma que es inmortal y posee las funciones primarias del intelecto y la voluntad la escolástica logro destruir la eficacia de los dictados de la iglesia basados únicamente en la fe (Brennan, 1999).

1.4. Naturalismo y Sensualismo Francés

Una vez que el cristianismo comenzó a adquirir poder por toda Europa, la única razón válida se centraba en los dogmas propios de la iglesia, encontrando en el Papa al personaje más poderoso de aquel entonces, instaurando posturas como la Inquisición como medio de represión intelectual, la educación era impartida por el clero y se impartían estudios de los llamados generales (Sahakian, 1975).

Por otra parte, la Universidad de Paris, quizá fue el mayor centro de estudios en teología y filosofía en el año de 1160. Una vez que Francia salió de la Edad Media para entrar al Renacimiento, en particular la facultad de teología, era la cumbre de las actividades intelectuales de aquella época, siguiendo la apertura de universidades en Portugal, España e Inglaterra, sin embargo, los conocimientos tenían gran influencia del clero que dominaba todos los aspectos sociales.

El filósofo Inglés Pedro Abelardo, (1079 – 1146) al estudiar en París, fue pionero en colocar al pensamiento cristiano dentro del plano racional, estudio la fe y la respaldó con argumentos que apelaran a la razón, abriendo un camino para el uso de la ciencia mediante el uso de un método sistemático, diferente a la teología, como medio de conocimiento. Roger Bacon (1214 – 1292) llamado el científico medieval, destacó la importancia de los estudios mediante la observación sistemática así como la validación de la verdad mediante la concordancia entre los datos de los sentidos rígidos de los observadores teniendo como apoyo el lenguaje matemático, así se reincorporó el empirismo a la ciencia, uno de sus más grandes aportes fue el reforzamiento en la enseñanza de la observación planteada por Aristóteles, así estableció que el conocimiento se puede adquirir por deducción lógica, basada en la razón, como empíricamente, por inducción apoyándose en observaciones directas, cuidadosas y controlables (Sahakian, 1975).

Nicolás Copérnico promovió el triunfo de la escolástica utilizando las herramientas básicas de la lógica, por demostración matemática para ofrecer una demostración más simple del movimiento de los planetas. Sus implicaciones teológicas significaban que la humanidad era parte de un pequeño planeta en un vasto universo requiriendo que se evaluara de nuevo la posición de la humanidad con relación al resto del universo y dios. Copérnico fue una verdadera revolución en el pensamiento que terminó con la obra de Darwin quien colocó a la humanidad en las mismas restricciones que otras especies naturales.

En el siglo XIV durante el auge de la física como la entonces, mejor ciencia, los diferentes modelos psicológicos intentaron emular el camino recorrido por la física, personajes como Francis Bacon, Galileo, Newton y Kepler,

El progreso científico suscitado en el siglo XVII desarrolló una postura organizacional propia de las sociedades de hombres dedicados al adelanto de las ciencias, la conformación de estas sociedades variaba de un nivel a otro, en este momento, definir los actos de los hombres de manera científica aún era una de las grandes incógnitas a comprender, sin embargo, el hecho del desarrollo de cada

una de las bases propias de un método científico logró un gran avance en el abordaje y conocimiento de diversos fenómenos de todo tipo.

En Francia René Descartes (1596 – 1650) dominaba el panorama filosófico. Su principio de certidumbre y validez “pienso, luego existo” es una afirmación acerca de la realidad de la experiencia de nosotros mismos y de la consciencia que tenemos de nosotros mismos, al definir el Yo en términos de conocimiento subjetivo de la idea experimentada como el primer principio. Descartes se apartó por completo de los planteamientos anteriores que comenzaban por el mundo externo y luego concluían que la mente era necesaria para conocerlo, afirmó que el conocimiento de nosotros es el más cierto y la realidad del mundo exterior puede ser cuestionada (Sahakian, 1975).

Para Descartes las ideas del Yo, de Dios y de las dimensiones primarias del espacio, tiempo y movimiento son innatas, es decir no provienen de la experiencia, sino de la racionalidad esencial de la mente. El sistema cartesiano sostiene que en el universo hay dos niveles de actividad: el nivel material que sigue el orden de las leyes mecánicas y el nivel espiritual al cuál sólo pertenecía el alma. En la psicología de Descartes, la mente es una entidad inmaterial, espiritual, diferente del cuerpo y más fácil de conocer dado el principio de la introspección; el cuerpo es la entidad física que, en común con todos los animales responde al mundo externo gracias a mecanismos fisiológicos pero el cuerpo humano se distingue de los animales porque en él actúa la mente (Brennan, 1999). Descartes sugería la interacción del cuerpo con la mente mediante la glándula pineal del mesencéfalo. Cabe mencionar la importancia que dio a las funciones anatómicas del cerebro como agente transmisor de las energías de la mente y del cuerpo.

Descartes fue capaz de describir funciones corporales mediante una postura mecanicista, utilizando ciencias como la física, las matemáticas, la astronomía, entre otras. Sin embargo uno de los aspectos que nunca pudo explicar fue el razonamiento humano (Goodwin, 2009). Para después de su muerte Descartes había puesto en tela de juicio la función de la escolástica y se consideraban tres tendencias que marcaron su obra: la primera consideraba a la psicología como ciencia introspectiva que investiga la consciencia humana, la

segunda, el dualismo cartesiano refuerza a la psicología como estudio puramente conductual a una conducta abierta observable y significativa, tercera respaldando a la psicología como una ciencia fisiológica de las actividades humanas.

Después de Descartes el pensamiento psicológico en Francia se concentró en los aspectos sensoriales de la experiencia humana basada en sensaciones y percepciones. Etienne Bonnot de Condillac (1715 – 1780) la primera figura del sensualismo francés, negó la noción de Descartes acerca de las experiencias innatas, él afirmaba que la capacidad de la mente puede ser derivada de una sola capacidad sensorial, es decir, una vez adquirido el sentido del olfato, se aprenderá a discriminar aquellos elementos que estimulan a éste y permitirá adquirir otro sentido de la misma forma y así con los sentidos restantes, las conductas de acercamiento o evitación son resultado de sensaciones placenteras o desagradables y la voluntad es el deseo basado en una tendencia exagerada al acercarse al objeto asequible; la mente queda reducida al oficio de receptor de la experiencia personal, depósito de los recuerdos y privado de iniciativa; su esquema fue bien aceptado, sin embargo, tiempo después fue desechado a causa de su método deductivo.

Charles Bonnet (1720 – 1793) amplió los esquemas sensoriales propuestos por Condillac, afirmaba que un sistema de nervios explicaba no sólo los procesos sensoriales, sino también los procesos psicológicos como la atención, memoria y reconocimiento. Con ello Bonnet fue de los primeros en hablar de una energía que recorría aquel sistema nervioso.

El filósofo Francés Maine de Biran, rebasó las restricciones que le imponía el esquema del sensualismo tratando de hacer una psicología mucho más general, para 1810 Biran concluyó que la psicología es la ciencia de los datos de consciencia con una frase “tengo voluntad, luego existo”, insistió en la observación objetiva del yo, a través de la experiencia individual, el ego o yo activo es el hecho central de la psicología de modo que el hombre es inteligente en la medida en la que es libre (Brennan, 1999).

1.5. El Positivismo Inglés

La aparición del positivismo llegó por medio de Augusto Comte (1798 – 1857) quien afirmaba que las explicaciones de la vida se han desplazado de una base teológica a una metafísica en tanto que continúa el progreso intelectual del hombre, el cambio final de la base metafísica a la positiva indica la madurez de la ciencia, mientras que el estadio metafísico busca las explicaciones causales en abstracciones inmateriales o universales, el positivismo pretende coordinar los hechos observables y descubrir los acontecimientos naturales.

Comte no excluía las relaciones causales del positivismo, sino que argumentaba en contra de la preocupación en búsqueda de la causalidad, que ocupó a tantos filósofos anteriores (Goodwin, 2009). La ciencia dentro de su concepción, solo es conocimiento relativo, solo tolera una imagen de naturaleza limitada y mudable, cabe mencionar que coloca al estudio de la psicología por medio de la fisiología, por lo que aceptaba las posturas fisiológicas de Condillac.

El positivismo colaboró con la psicología de manera indirecta al señalar una estrategia metodológica que ayudó para que apareciera como una disciplina reconocida e independiente de las otras ciencias (Sahakian, 1975).

La influencia británica fue uno de los determinantes en el desarrollo de la psicología en los Estados Unidos, dado su contenido y su metodología a lo largo del siglo XX en los avances de algunas ciencias como la física y las matemáticas.

El principal tema de los filósofos ingleses fue la fe en el espíritu, cuando llegó el empirismo, no se aceptaba otra forma de conocimiento más que la experiencia, por lo que en las islas británicas se estudiaba la relación entre los datos de los sentidos y las operaciones de la mente. Uno de los primeros empiristas Thomas Hobbes (1588 – 1679) conoció a Bacon, Galileo y Descartes, expuso ideas radicales en la psicología, su primer principio psicológico afirmaba que todos los conocimientos proceden de los sentidos, afirmó que nada existe salvo la materia y el movimiento y afincó a la psicología en el materialismo; las sensaciones pues, se reducen a movimiento en forma de cambio, las secuencias de pensamiento están dirigidas al deseo y se fundan en las sensaciones externas

y se convierten en ideas utilizando las leyes de asociación el sistema nervioso realiza la transferencia de movimiento sensorial en muscular, de modo que la mente es un proceso físico situado en el cerebro.

Por otro lado John Locke (1632 – 1704) filósofo y político inglés, describe a la psicología en su ensayo sobre el entendimiento humano (1690) en el que sentó “nada hay en el intelecto que no haya estado antes en los sentidos”. Consideraba que el hombre al nacer es como una *tabula rasa*, una hoja en blanco que al crecer se va llenando de las experiencias que constituyen el total de su contenido. Distinguía entre sensaciones que son físicas y percepciones que son las proyecciones de aquellas (Brennan, 1999).

Locke sostuvo que los objetos físicos se constituyen de cualidades primarias y secundarias, las primarias son cualidades de los objetos en tanto que seres: volumen, extensión, número y movimiento; las cualidades secundarias son producidas por el individuo que las atribuye a los objetos en el acto de percibir: sonidos, colores, olores o sabores. Creía que la mente vincula las sensaciones para crear percepciones según los principios de posición lógica y causalidad; por este motivo Locke fue la base del empirismo británico.

Los siguientes empiristas continuaron con los trabajos de Hobbes y Locke, como David Hartley (1705 – 1757) definiendo la psicología dentro de este marco, mencionando que todas las actividades mentales tienen una correspondiente actividad fisiológica, la asociación de ideas es el aspecto mental de la asociación sensorial de los acontecimientos en el mismo lugar y al mismo tiempo (Sahakian, 1975).

Los primeros empiristas británicos ofrecieron una psicología basada en la experiencia, los datos de los sentidos constituían el primer estado de la mente, las asociaciones eran el mecanismo fundamental para relacionar el nivel sensorial con los procesos mentales superiores, así lo que llamamos aprendizaje ocupa un lugar crucial de esta psicología. El principal punto de interés de los últimos empiristas se centró en las asociaciones admitiendo la determinación del medio de los primeros empiristas viendo los contenidos de la mente como adquisición de experiencias. Al respecto John Stuart Mill (1806 – 1873) representaba una psicología basada en la

inducción, afirmaba que los pensamientos, sentimientos y actos son el campo de la psicología cuya meta era encontrar causas de la actividad cognoscitiva y emocional de los seres humanos, pensaba que las combinaciones mentales que generaban las asociaciones estaban regidas por tres principios:

- La experiencia siempre tiene una idea correspondiente
- La contigüidad y semejanza producen asociaciones
- La intensidad de las asociaciones está determinada por la frecuencia de su presentación

Además, reconocía ampliamente la percepción subjetiva de relaciones entre los acontecimientos como una sugestión mental.

1.6. Racionalismo Alemán

No solamente en Francia y en Inglaterra la psicología y el entendimiento del comportamiento humano fueron temas de amplios estudios filosóficos, la psicología que produjo la filosofía Alemana era distinta del sensualismo Francés y del empirismo Británico, su característica principal fue la actividad mental esencial, los pensadores alemanes buscaron la actividad de la mente en orden del entorno.

Gottfried Wilhelm Von Leibniz (1646 – 1716) obtuvo sus primeras ideas del ensayo del entendimiento humano de Locke, la mente no era un receptáculo de experiencias sino una compleja entidad que transforma las sensaciones tanto por estructura como por sus funciones; afirmaba que la mente posee ciertos principios o categorías como la unidad, sustancia, ser, causa, identidad, razón y percepción; elementos de origen innato, adquiriendo el concepto de mónada, la mónada del ser humano es la mente en la medida que siente y responde, es capaz de crecer y se desarrolla durante la existencia; los elementos de la vida del individuo son el resultado de varias mónadas, cada una con un propósito y una dirección determinada y con grados diversos de consciencia. Leibniz negaba la interacción psíquica y física, pero afirmaba la existente entre procesos fisiológicos y mentales.

De su psicología se puede rescatar al hombre como independiente y no a la merced del medio, por el contrario su mente está adaptada para actuar sobre su

entorno. El concepto de la mónada, brinda una explicación sobre la actividad mental y pudo explorar las implicaciones de la energía mental (Goodwin, 2009).

Christian Von Wolff en concordancia con Leibniz rechazaba la afirmación de Locke, sobre que los datos provienen de los sentidos, explicaba que el cuerpo y la mente se conocen por la acción y la idea respectivamente, el organismo y el nivel sensorio operan de manera mecánica según lo deliberado, la mente está regida por determinaciones de causa y efecto, y controla el medio con sus categorías, además de que la mente humana puede trascender todas las formas de vida (Brennan, 1999).

La psicología alemana recibió su marca de racionalismo con los aportes de Immanuel Kant (1724 – 1804) quien consideraba a la mente no como un agente pasivo producto de las sensaciones, sino como una entidad activa regida por leyes y estructuras innatas que convierte las sensaciones en ideas, su concepto de psicología comprendía una serie de operaciones mentales que no dependieran única y exclusivamente de la experiencia sensorial. Después de 12 años de meditación formalizó sus nociones psicológicas en su “Crítica de la razón pura”, por razón, Kant entendía a los conocimientos que no necesitaban pruebas empíricas, aceptaba que todo conocimiento parte de las sensaciones en la medida en que estimulen la actividad de las operaciones mentales, ahora, una vez que se ha dado el estímulo la experiencia es moldeada por las formas inherentes de percibir y concebir la mente, las formas perceptuales transforman la experiencia según el sentido externo del espacio e interno del tiempo (Sahakian, 1975).

De acuerdo a Kant, es nuestro mundo subjetivo de percepciones e ideas el único mundo que conocemos, somos libres de hacer juicios que en conjunto han de conformar nuestra conciencia moral; sostenía que el mundo objetivo es incognoscible y que la mente ordena los datos de los sentidos, así todo el conocimiento existe en forma de ideas.

Para el siglo XIX el estudio de la psicología en el contexto de la filosofía alemana estaba confinado a la premisa de la actividad mental, en este sentido destacó Johann Friedrich Herbart (1776 – 1841) quien sostenía que la psicología debía estar basada en las matemáticas para superar las meras descripciones y

exponer las relaciones de las operaciones mentales. La unidad básica de la mente son las ideas que contienen características de tiempo, intensidad y cualidad, las ideas son activas en términos de mantenerse respecto a ideas opuestas.

Herbart suprimió a la psicología de la fisiología y del método experimental, e intentó darle independencia a la psicología respecto a la filosofía y a la fisiología.

Por otro lado Rudolph Hermann Lotze (1817 – 1881) su obra lleva el título de Psicología Médica o Psicología del Alma (1852) donde presentó una gran cantidad de datos de fisiología para determinar empíricamente cómo lo físico se vuelve psíquico, argumentando que los sucesos físicos del entorno estimulan los sentidos internos que son conducidos por las fibras nerviosas al agente central. En su concepto, el sistema nervioso no era más que el conductor mecánico del movimiento, las mismas sensaciones son experiencias mediadas por el agente central del alma.

El surgimiento de la psicología en Alemania defendió el agente activo de la mente que moldea los estímulos sensoriales provistos por la experiencia, el principio activo de la monadología revela una imagen dinámica y armónica entre procesos fisiológicos y psicológicos independientes. El pensamiento alemán en conjunto está unido por la creencia de la actividad de la mente.

Durante el siglo XIX la psicología fue abordada desde distintos aspectos, posturas, esquemas, pero sobre todo desde distintas ciencias, en las cuales destaca la fisiología (Sahakian, 1975).

El estudio de la actividad nerviosa, las sensaciones y la fisiología del cerebro confirmaron las ventajas de las estrategias empíricas cuidadosas y sistemáticas, dando la posibilidad de elucidar las bases fisiológicas de las operaciones mentales.

Charles Bell (1774 - 1842) y François Magendie (1783 – 1855) demostraron de manera independiente las funciones de los nervios sensorios en trabajos experimentales, su obra conjunta descarta la idea de fibras nerviosas huecas por las cuales viajan espíritus, al contrario ambos llegan a la conclusión de su función mediante vibraciones, posteriormente, influenciaron al fisiólogo Johannes Müller

quien describió las cualidades de la emisión nerviosa y aseveró que no estamos conscientes de los objetos sino de la existencia de los objetos.

La comprensión de la fisiología de los sentidos dio un gran paso cuando se descubrió que la conducción nerviosa se daba por medio de electricidad. Otra de las grandes manifestaciones de los adelantos en la fisionomía del sistema nervioso ocurrió en 1906 al otorgarle el premio nobel a Camilo Golgi (1844 – 1926) y al español Santiago Ramón y Cajal (1852 – 1934) el primero por haber observado la estructura de las células nerviosas y el segundo por haber descubierto la neurona. Franz Joseph Gall puso en primer plano a las investigaciones fisiológicas y su interés en la localización de las funciones cerebrales (Brennan, 1999).

Ernst Heinrich Weber (1795 – 1878) es considerado el primer psicofísico, destacan sus aportes y extensos estudios sobre el tacto en la comprensión de los sentidos y en las aportaciones metodológicas utilizadas para cuantificar los procesos mentales. Por otro lado, Gustav Theodor Fechner (1801 – 1887) se dedicó a investigar la relación entre sensaciones y percepciones, incluyendo estudios que trataban sobre los umbrales y su percepción.

Hermann von Helmholtz pudo medir la velocidad de los impulsos nerviosos, sostenía que las experiencias pueden explicar las sensaciones y no al revés, aceptaba los conocimientos innatos, destaca la importancia de observar las sensaciones en posición al objeto percibido como uno de los niveles cruciales de la observación, así como quien tiene la experiencia y no en las características del estímulo (Sahakian, 1975).

La Teoría de la selección de Charles Darwin (1809 – 1882) fue uno de los momentos históricos que impulsaron el surgimiento de la psicología como ciencia formal, Darwin aseguraba que la diferencia esencial entre los humanos y los primates desarrollados es de grado, no de fondo, señalaba toda la gama de actividades de la auto preservación, cognición y las emociones que comparten los animales incluyendo a los hombres, también abarcó el desarrollo y la importancia de las actitudes morales para la supervivencia. Otra postura que marcaba un esquema evolutivo fue la señalada por Francis Galton (1822 – 1911) considerado

fundador de la psicología experimental inglesa, inauguró un movimiento psicológico que destacaba el uso de pruebas y una metodología estadística para definir las tendencias en la población, tomando impulso cuando en Francia y Estados Unidos se dio el auge en el uso de pruebas a gran escala, Galton, demostró una forma evolucionada de poner trasladar las ideas de Darwin al uso social.

En suma las tres corrientes del siglo XIX la psicofisiología, la psicofísica y el evolucionismo crearon el ambiente que requería la fundación de la psicología como una nueva disciplina, fueron precursoras de lo que para el siglo XX sería una psicología moderna (Brennan, 1999).

1.7. Psicología del Siglo XX

La psicología contemporánea logró consolidarse como una disciplina independiente dadas todas las corrientes filosóficas y científicas desde la antigüedad hasta los grandes pensadores del siglo XIX, en este siglo, la psicología adquiere sus inicios en Alemania, a manos de Wilhem Wundt (1832-1920) como psicología experimental, Wundt fundó el primer laboratorio de psicología en 1879, en donde estudia las sensaciones a un nivel muy elemental como el calor y el frío.

Escribió el libro "Fundamentos de la Psicología Fisiológica" en el que menciona dos aspectos esenciales en el comportamiento: lo objetivo (lo que vemos y sentimos) y lo subjetivo (cómo captamos aquello que estamos percibiendo), también se descubren las primeras localizaciones cerebrales, base somática de la conducta y surge la idea de enfermedades mentales como enfermedades del cerebro, algo fisiológico.

En esta misma época, William James (1842-1910) habló de las aferencias definiéndolas como aquellas comunicaciones que se producen entre el interior y el exterior del organismo y de las eferencias que son la respuesta que ejerce el organismo desde el interior al exterior hacia un estímulo. Para James la conciencia es un producto de la evolución, cambia y fluye constantemente. Describió tres partes de la personalidad: el Mi o Yo material (mi cuerpo), el Mi social (las

personas de nuestro alrededor como la familia, amigos, etc.) y el Mi espiritual (lo que pienso, mis ideas y sensaciones) (Sahakian, 1975).

Uno de los grandes avances que le permitieron a la psicología adentrarse dentro del campo experimental, fue sin duda alguna la aplicación de una metodología y pruebas más sofisticadas. Los primeros estudios sobre la memoria parten de Hermann Ebbinghaus (1850-1909). Su obra principal "Sobre la memoria" es donde quedan reflejados sus estudios de medición de la capacidad para memorizar bajo un método rigurosamente experimental; sostuvo que para aprender algo nuevo debemos olvidar algo viejo, esto comportó y comporta el cuestionamiento de los exámenes ya que se olvidan rápidamente cuando hemos de prepararnos el siguiente.

Los primeros estudios sobre la inteligencia estuvieron a cargo de Alfred Binet (1857-1910) estos estudios consistían en pruebas que aplicó a escolares de entre 3 y 15 años y las llamó Pruebas de Inteligencia. Utilizó un criterio estadístico para medir la inteligencia y le llamó Cociente de Inteligencia (CI), que se calcula dividiendo la edad mental entre la edad cronológica y multiplicando por cien.

En 1916 estas pruebas se tradujeron al inglés y pasó a llamarse Test de Stanford (porque se tradujo en esta Universidad) o Test de Stanford-Binet. la diversidad de herramientas y metodologías propicio el desarrollo de una psicología más compleja.

1.7.1. Modelo Conductual

Pese a que se estaban desarrollando nuevas metodologías de conocimiento dentro de la psicología de conceptos abstractos como la inteligencia o la memoria, la psicología en su relación con la fisiología continuaba evolucionando, llegado a generar una psicología basada en los reflejos corporales, al respecto Iván Sechenov (1822-1905), médico y fisiólogo, se interesó por conocer lo que llamó los reflejos del cerebro. Existen unos reflejos que son involuntarios, como cuando se nos introduce algo en el ojo y parpadeamos instintivamente y otros que son voluntarios. Publicó el libro "Los Reflejos del Cerebro" donde dice que la

psicología debe ser estudiada por un psicólogo-fisiólogo con métodos científicos (Sahakian, 1975).

Sin embargo, la figura más destacada de esta psicología fue sin duda Iván Petrovich Pavlov (1849-1936), fisiólogo ruso ganador del Premio Nobel en 1904 por sus investigaciones sobre el funcionamiento de las glándulas digestivas. Trabajó de forma experimental y controlada con perros. Sus estudios lo llevaron a interesarse por lo que denominó secreciones psíquicas, o sea, las producidas por las glándulas salivales sin la estimulación directa del alimento en la boca. Estas observaciones le inspiraron para llevar a cabo numerosos estudios que fueron la base del Condicionamiento Clásico a pesar de no ser psicólogo (Brennan, 1999).

Vladimir Bechterev (1857-1927) por su parte, establece el esquema en que se basa la psicología del hombre: hay un estímulo que llega a nuestro organismo y luego se produce la respuesta: Estímulo-Organismo-Respuesta, es como una cadena. Otra cosa importante que aporta este autor es el concepto de situación ambiental; dependiendo de cada situación y época en que nos encontremos nuestro comportamiento será distinto.

Cabe mencionar que la evolución de la psicología siguió utilizando a otras ciencias como una de sus mayores herramientas, fisiología, matemáticas, física, medicina, por mencionar algunas, sin embargo, no sólo la psicología evolucionó como una sola ciencia general, se comenzó a subdividir en diversas teorías a su vez, con paradigmas y posturas que pretendían explicar el comportamiento de diferente manera, algunas de las principales: el conductismo y el cognoscitivismo.

Edward Titchener (1867-1962) alumno de Wundt, realizó trabajos de experimentación en el laboratorio de Leipzig, donde postuló una psicología de la experiencia, estudió las sensaciones, la parte más pequeña de la conducta humana o de la experiencia. Para Titchener el estudio del comportamiento debe tener tres partes: el estudio de la anatomía del cerebro (Psicología Fisiológica), el estudio de la función o finalidad del comportamiento (Psicología Funcional) y el estudio psicológico del desarrollo humano (Psicología Evolutiva). A esto se le ha llamado Estructuralismo.

Por otro lado aparece el Funcionalismo de la mano de John Dewey (1859-1949), que asegura que la adaptación es algo muy importante para la vida, pues el mundo cambia tan aprisa que los que no se adaptan no pueden seguir el ritmo, quedando marginados. Precisa que la finalidad del pensamiento no es otro que resolver problemas. A partir de aquí emanan el conductismo y el cognitivismo.

John Broadus Watson (1878-1958), considerado el creador del conductismo, mencionaba que para salir de los oscuros y tenebrosos senderos de la filosofía especulativa y de la psicología subjetiva debía seguirse el camino del conductismo, escuela de psicología para la cual el concepto de conciencia no era útil ni necesario en la descripción, explicación, predicción y control de la conducta.

Watson propuso para la psicología un ambicioso programa de investigación, que hacía hincapié en la recolección de datos mediante experimentos bien diseñados. Entendía que la finalidad de esta ciencia era poder predecir la respuesta de un organismo frente a un estímulo determinado.

Otra figura muy importante del conductismo fue Burrhus Frederic Skinner nacido en 1904, sostiene que la psicología es una rama experimental de la ciencia natural, donde es posible controlar y predecir la conducta si se hace bajo una observación directa y en condiciones experimentales de estímulo-respuesta; conocido también por la cantidad de invenciones que pertenecen a la "tecnología psicológica", como un medio controlado para el estudio de niños pequeños, un sistema de misiles guiados mediante palomas, el aparato de condicionamiento operante conocido como "caja de Skinner" y la "máquina de enseñar" (Brennan, 1999).

En uno de sus libros, Más allá de la libertad y la dignidad (1971), aduce que el concepto de hombre autónomo, que en esencia significa que el ser humano tiene libre albedrío, ha caducado, porque carece de utilidad para predecir y controlar la conducta. Dice que la conducta es conformada por sus propias consecuencias.

1.7.2. Modelo Cognitivo

En la psicología actual está teniendo lugar una "revolución cognitiva", renaciendo el interés por la cognición, la formación de conceptos y el pensamiento. Gran parte de este entusiasmo se atribuye a la influencia de Jean Piaget (1896-1980), quién afirmaba que el pensamiento de los niños es de características muy diferentes del de los adultos. Con la maduración se producen una serie de cambios sustanciales en las modalidades de pensar, que Piaget llamaba metamorfosis, es una transformación de las modalidades del pensamiento de los niños para convertirse en las propias de los adultos tan profunda, que podría compararse con la que tiene la oruga hasta convertirse en mariposa (Engel, 1993).

Para explorar los procesos de pensamiento de los niños, Piaget recurrió al método fenomenológico. Este método es por naturaleza subjetiva y demanda de una interpretación por parte del investigador. Según Piaget, las etapas del desarrollo cognitivo son: 1) etapa sensorio-motora (0-2 años) donde los niños muestran una vivaz e intensa curiosidad por el mundo que les rodea, su conducta está dominada por las respuestas a los estímulos; 2) etapa pre operacional (2-7 años) en la que el pensamiento del niño es mágico y egocéntrico; 3) etapa de las operaciones concretas (7-11 años), el pensamiento del niño es literal y concreto, 4) etapa de las operaciones formales en el nivel adulto, es capaz de realizar altas abstracciones, aquí el niño ingresa inferencias, es la etapa correspondiente a las facultades superiores de los seres humanos.

Otro pensador que se interesó por los aspectos derivados de la cognición fue Edward Thorndike (1874 – 1949) estableció que los comportamientos que son seguidos de resultados positivos se fortalecen, y que los comportamientos que son seguidos por resultados negativos se debilitan, aludiendo a algún aspecto mediador entre comportamientos y sus consecuencias.

Las teorías cognitivas en su mayoría estuvieron encaminadas a explicar la formación del aprendizaje, una de ellas, postulada por Bandura, establece que los factores sociales y cognitivos así como el comportamiento, juegan un papel importante en el aprendizaje (Puente, Poggioli y Navarro, 1989).

Aaron T. Beck inicia el desarrollo de la que denominó "Terapia Cognitiva" a principio de la década de los sesenta (1962) en la Universidad de Pensilvania, como una psicoterapia para la depresión, breve y orientada al presente. El modelo coincidía con el concepto de la mediación cognitiva propuesto por Albert Ellis en 1956. La sede central de esta corriente, que durante muchos años fue el *Center for Cognitive Therapy* de la Universidad de Pennsylvania en Philadelphia, Pennsylvania, actualmente es el "*Beck Institute for Cognitive Therapy and Research*" (de Vega, 1984).

El paradigma de la psicología cognitiva (y las terapias cognitivas) consiste en el principio de la mediación cognitiva. Sintéticamente: La reacción (o respuesta emotiva o conductual) ante una situación (o estímulo) está mediada por el proceso de significación (o evaluación) en relación a los objetivos (metas, deseos) de cada persona. Entre las presentaciones y defensas de este modelo podemos citar a Richard Lazarus y a Mark Williams entre otros.

La Terapia Cognitiva está basada en el modelo cognitivo que postula que las emociones y conductas de las personas están influidas por su percepción de los eventos. No es una situación en y por sí misma la que determina lo que una persona siente, sino más bien la forma en que ella interpreta la situación por lo tanto la forma en que se sienten las personas está asociada a la forma en que interpretan y piensan sobre una situación. La situación por sí misma no determina directamente cómo se sienten; su respuesta emocional está mediada por su percepción de la situación.

La Psicoterapia Cognitiva destaca que lo que las personas piensan y perciben sobre sí mismos, su mundo y el futuro es relevante e importante y tiene efecto directo en cómo se sienten y actúan. Siendo "S" el estímulo o situación, "P" el sistema y procesamiento cognitivo (pensamientos) y "R" la respuesta o reacción. El modelo se representa por la relación: S - P - R. Las reacciones pueden ser: emotivas, conductuales o fisiológicas.

Las terapias cognitivas, el modelo psicoterapéutico cognitivo, se inicia hace casi 50 años con la propuesta del Dr. Albert Ellis, en el mismo año que se destaca como iniciador del cognitivismo. En 1956 Albert Ellis inicia una nueva corriente con

el nombre de "*Rational Therapy*" luego reemplazado por el de "*Rational-Emotive Therapy*" (RET) o Terapia Racional-Emotiva (TRE) y finalmente, a partir de 1994, denominada "*Rational Emotive Behavior Therapy*" (REBT) que aquí traducimos como Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC). Esta corriente reconoce muchas variantes y escuelas, entre las que se destaca por su investigación y amplitud de recursos la del Dr. Aaron T. Beck (de Vega, 1984).

1.7.3. Modelo Cognitivo Conductual

El Modelo cognitivo conductual surgió como una propuesta de intervención enfocándose tanto en el paradigma del estímulo respuesta mediado por los pensamientos. Sus bases se sitúan a partir del desarrollo de la psicología dentro del campo clínico. Dentro de la psicoterapia se desarrolló en 1956 con los aportes de Albert Ellis y su "Terapia Racional Emotiva Conductual" (T.R.E.C.) y luego se amplió y profundizó a partir de 1963 con los aportes de Aaron T. Beck y su "Terapia Cognitiva" (T.C.). Este modelo está ampliamente difundido y es respetado por la investigación que lo soporta y por sus resultados. Entre sus principales éxitos reconocidos se han destacado los tratamientos de trastornos tales como: ansiedad, ataques de pánico, agorafobia, fobia social, inhibiciones, depresión, ira (ataques de furia), disfunciones sexuales y conflictos de pareja.

Ellis considera que el núcleo de su teoría está representado por una frase sencilla atribuida al filósofo estoico griego Epícteto: "Las personas no se alteran por los hechos sino por lo que piensan acerca de los hechos". Sintética y gráficamente Ellis resumió su teoría en lo que denominó el "ABC" recordando que "entre A y C siempre está B". "A" (por "*Activating Event*") representa el acontecimiento activador, suceso o situación. Puede ser una situación o acontecimiento externo o un suceso interno (pensamiento, imagen, fantasía, conducta, sensación, emoción, etc.). "B" (por "*Belief System*") representa en principio al sistema de creencias, pero puede considerarse que incluye todo el contenido del sistema cognitivo: pensamientos, recuerdos, imágenes, supuestos, inferencias, actitudes, atribuciones, normas, valores, esquemas, filosofía de vida,

etc."C" (por "*Consequence*") representa la consecuencia o reacción ante "A". Las "C" pueden ser de tipo emotivo (emociones), cognitivo (pensamientos) o conductual (acciones) (de Vega, 1984).

En un análisis más profundo, se explica que las relaciones no son ni exclusivas ni lineales ni unidireccionales como en el esquema anterior pero que este es el modelo básico y más didáctico para explicar el origen y el tratamiento de los trastornos.

La década de los 90 marcó adicionalmente una decidida y creciente tendencia a la integración de los aportes de las diversas corrientes psicoterapéuticas en la búsqueda de un abordaje específico y más efectivo para cada tipo de patología, con un énfasis en la prevención, el incremento de la labor interdisciplinaria, además de ser un procedimiento técnico de la psicología útil dentro de otros ámbitos como el educativo, salud y organizacional, logrando la creciente participación del enfoque de la corriente cognitiva conductual como eje de dichos proceso.

Este último lapso de tiempo, generó una psicología práctica que comenzó a contemplar aspectos tanto sensoriales como psicológicos, tanto en su estudio como en su metodología, por lo cual se desarrollaron y complementaron diversos paradigmas, destacando a la psicología conductual y cognitiva. Tomando, en primer plano, como base de cualquier estudio propiamente científico aquello de naturaleza observable, medible y controlable que posteriormente aumentaría sus alcances al considerar los aspectos cognitivos que no pertenecían a este tipo de naturaleza pero que al estudiarlos bajo los aportes de ambos paradigmas podrían encontrar respuesta de manera científica.

Los aportes de la psicología científica mediante la psicología cognitiva conductual comenzaron por el estudio de fenómenos clínicos, dada la base bajo la cual fue desarrollado dicho paradigma, sin embargo, su utilidad se ha desarrollado en muchos otros ámbitos, funcionando en muchos casos, como un complemento para diversas disciplinas como la economía, la medicina o las propias organizaciones, pero sin dejar de tener un aporte hacia la propia psicología.

II. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Abordar los inicios de la psicología organizacional resulta ser por demás importante con la finalidad de conocer en donde se encuentra y hacia dónde se dirige como campo de estudio, de esta manera será un poco más sencillo poder realizar algunas conjeturas sobre su futuro.

2.1. Influencia de la psicología experimental

En sus inicios lo que se conoce como psicología organizacional, ni siquiera tenía un nombre, era un fusión de fuerzas que tomaron impulso antes de 1900 y que son muy cercanos al inicio de la psicología en general como ciencia; por un lado la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas apartando todo aquello que se alejaba de lo estrictamente científico, la segunda fuerza provino del deseo de los ingenieros por incrementar la eficiencia en la industria preocupados por la economía, la producción y por lo tanto de la productividad, elaborando estudios de “tiempo y movimiento” para prescribir el cuerpo de movimientos por unidad de tiempo más eficiente para realizar la tarea de trabajo particular.

En 1897 el psicólogo W. L. Bryan publicó un artículo sobre la forma en a que los telegrafistas profesionales desarrollaban la habilidad para enviar y recibir el código Morse, algunos años después en 1903 en el discurso presidencial que daría en la American Psychological Association (APA) enfatizaba en examinar las habilidades reales sobre una base sobre la cual desarrollar la psicología científica (Muchinsky, 2002).

La fusión de la psicología y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ímpetu del surgimiento de la psicología organizacional, a fines del siglo XX la sociedad Estadounidense estaba experimentando cambios y desarrollos rápidos debido a la industrialización, la migración, una tasa de natalidad elevada, educación y crecimiento urbano; estas demandas sociales

problemas y ayudar a la sociedad, para el año de 1910 la “psicología industrial” era un área de especialidad legítima de la psicología.

Wundt al fundar su laboratorio de psicología en Leipzig Alemania lograría obtener la primera influencia psicológica hacia este campo de estudio con sus programas de entrenamiento e investigación para graduados en donde a mediados de 1880 surgieron psicólogos que tendrían aportes posteriores a esta especialidad como Hugo Münsterberg y James McKeen Cattell (Aguilar y Rentería, 2009).

El primero de ellos, Münsterberg fue un psicólogo alemán con una formación académica tradicional, su mayor interés se centraba en aplicar los métodos psicológicos tradicionales a los problemas industriales prácticos. Realizó trabajos orientados en medir las capacidades de los trabajadores y su relación con el desempeño de los mismos, en las cuales se valió de procedimientos de estadística rudimentaria para analizar los resultados obtenidos en dichos trabajos, posteriormente en 1913 es él quien realiza el primer texto de psicología organizacional “*Psychology and Industrial Efficiency*” el cual estaba dividido en tres partes: seleccionar a los trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas”; a la par de sus trabajos de investigación se encargó de persuadir a los líderes de gobierno y de la industria de Estados Unidos acerca de las ventajas que obtendrían de incluir a la psicología en el desarrollo económico de la nación, en aquel entonces la psicología se enfocaba únicamente en el incremento de la producción. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la psicología industrial, dado el grupo de psicólogos organizacionales que fueron guiados por sus enseñanzas.

Por su parte James Cattell resaltó las diferencias entre los individuos como forma de aprender una conducta, observó que las diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y podían utilizarse para entender la conducta de forma más completa.

Como precursores de la psicología organizacional también resaltan los nombres de Walter Scott y Walter Van Dyke Bingham quienes realizaron métodos

para seleccionar y capacitar personal de ventas para el Carnegie Institute (Muchinsky, 2002).

Por un lado Scott fue persuadido para ofrecer una charla a algunos líderes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad, lo que tiempo después condujo a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising*, el primero hablaba de la sugestión y la discusión como medios para influir en las personas; el segundo en mejorar la eficiencia humana con tácticas como imitación, competencia, lealtad y concentración; para 1911, había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business e Increasing Human Efficiency in Business*.

La psicología como muchas otras ciencias, estuvo encargada de desarrollar a un país que presentaba múltiples cambios en distintos niveles, destacando los cambios sociales, por lo que su práctica estuvo orientada en adaptar su metodología tradicional a los diferentes problemas relacionados con la producción de bienes; es decir, con la industria. En un principio, el contexto obligo a entrenar a los psicólogos en esta especialidad, donde se buscaba principalmente aplicar los conocimientos de la psicología en la selección de nuevo y mejor personal, en el diseño del trabajo y en las ventas. Con el objetivo principal de buscar una mejor productividad aunada a una mejor eficiencia, por lo que en esta etapa, los psicólogos interesados en el ámbito organizacional comenzaron a investigar el papel del trabajador en las organizaciones y la mejor utilidad del factor humano. Sin embargo, la psicología experimental, incluyendo a la relacionada con las organizaciones apenas era una ciencia en desarrollo, por lo que necesitaría un mayor impulso, que sucedería posteriormente.

2.2. La Primera Guerra Mundial (1917 – 1918)

La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología; los psicólogos creían poder aportar un valioso servicio a la nación. Una vez que Estados Unidos entró a la primera guerra mundial tanto Scott como Bingham ayudaron a probar y ubicar a más de un millón de reclutas, uno de los

quizá más importantes aportes fue la adaptación del test individual de inteligencia Stanford-Binet para su aplicación masiva, conocida como Army Alpha, la cual posteriormente al término de la guerra se adaptó a la industria privada con el objetivo principal de probar al personal, a partir de entonces el uso de pruebas que evalúan las capacidades mentales ocupó un lugar dentro de la industrial (Aguilar y Renteria, 2009).

Robert Yerkes fue quizá el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología con la guerra, en su presidencia de la APA luchó para que se le dieran asignaciones a la profesión en el esfuerzo bélico, estableciendo su punto de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación principalmente en propuestas de selección de reclutas, sin embargo el ejército se encontraba escéptico ante las demandas de los psicólogos, al final se aprobó un número modesto de propuestas, sobre todo aquello que implicaba la evaluación de los reclutas, este proyecto se clasificó y colocó a soldados activos, llevando a cabo valoraciones del desempeño de los oficiales y desarrolló y preparó deberes y clasificaciones laborales para más de 500 puestos.

El programa de pruebas de inteligencia no contribuyó tanto a la guerra como Yerkes hubiera esperado, aun cuando al final de cuentas fueron examinados 1,726,000 individuos en el programa, el uso real de los resultados fue mínimo, si bien el impacto de la psicología en la guerra no fue considerable, el dar a los psicólogos el reconocimiento y autoridad fue un gran impulso para la profesión.

En 1917 comenzó a publicarse la revista más antigua y más representativa en el campo de la psicología organizacional, el *Journal of Applied Psychology*. Algunos de los artículos en el primer volumen fueron “*Practical Relations Between Psychology and the War*” por G.S. Hall “*Mentality Testing of College Students*” por W. V. Bingham y “*The Moron As a War Problem*” por F. Mateer, el primer artículo publicado abordaba el tema de la ciencia frente a la práctica, que todavía enfrente la psicología organizacional actualmente (Muchinsky, 2002).

2.3. Período entre guerras (1919 – 1940)

Durante el periodo entre Guerras la sociedad comenzaba a percatarse de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos ya que después de la guerra surgió como una disciplina reconocida. En este período varias agencias de investigación psicológica estaban en su esplendor. La “*Bureau of Salesmanship Research*” fue establecida por Walter Bingham, esta agencia pretendía usar técnicas de investigación psicológica para resolver problemas que nunca se habían analizado desde el punto de vista científico. Uno de sus primeros productos fue el libro “*Aids in Selecting Salesmen*”, por varios años se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina, ejecutivo y vendedores.

Otro grupo influyente durante el periodo fue la “*Psychological Corporation*”, fundada por James Cattell en 1921, principalmente fue una corporación de negocios y su propósito fue lograr avances en la psicología y promover su utilidad para la industria, esta corporación ha permanecido en el negocio y en la actualidad es una de las editoras de pruebas psicológicas más grandes de Estados Unidos.

La psicología aplicada al campo industrial hasta 1930 se enfocó únicamente en el uso y desarrollo de pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores, en 1924 Elton Mayo, psicólogo australiano llegó a Estados Unidos y no sólo evaluó la eficacia de los trabajadores sino sus emociones, centró su atención no en aquellas habilidades mentales que se necesitaban para el trabajo, por el contrario, en aquellos efectos que tenía el trabajo sobre los trabajadores; Mayo argumentaba que a los trabajadores no se les exige utilizar el intelecto para trabajar solo el esfuerzo físico, lo que invariablemente provocaría que su mente vagara y tarde o temprano tuvieran pensamientos paranoides, lo que traería como resultado su aversión a los métodos administrativos para el incremento de la productividad y su alianza a sindicatos (Aguilar y Renteria, 2009).

Para el año de 1926 en Hawthorne, Illinois, comenzaron a estudiar algunos proyectos puestos en marcha en una planta de la Western Electric Corporation, los estudios de Hawthorne se enfocaban a la productividad y su incremento

mediante la manipulación de la luz, los periodos de descanso y los horarios laborales, sin embargo los resultados no fueron afines a las condiciones favorables o desfavorables, en ocasiones se incrementaba la productividad bajo peores condiciones, en otras, la productividad disminuía en mejores condiciones, al investigar esta situación Elton Mayo llegó a la conclusión que uno de los principales factores que influían en la productividad se debía a la actitud de los trabajadores involucrados, así como la atención de los investigadores hacia los trabajadores promovió un cambio conductual en los mismos conocido como el efecto Hawthorne. A partir de estos estudios se desarrollaron teorías mucho más complejas sobre la motivación dentro del desempeño laboral.

2.4. Segunda Guerra Mundial (1941 – 1945)

Cuando Estados Unidos entró a la Segunda Guerra Mundial los psicólogos industriales de aquel entonces se encontraban mejor preparados respecto a los de la Primera Guerra, para ese entonces ya habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados y habían refinado sus técnicas considerablemente.

2.4.1. Desarrollo de nuevas pruebas psicológicas.

En esta nueva guerra el ejército se acercó primero a los psicólogos, una de las primeras asignaciones fue la elaboración de una prueba para clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías con base en su capacidad de aprender deberes y su responsabilidad; la prueba que se elaboró fue la “*Army General Classification Test*” (AGCT) se ha reportado que cerca de 12 millones de soldados fueron clasificados en puestos militares con base en la prueba. También se trabajó en otros métodos para seleccionar personas para el entrenamiento de oficiales, habilidades de negociación y pruebas complementarias de aptitudes (Muchinsky, 2002).

Se trabajó en pruebas de estrés situacional emprendido por el “*Office of Strategie Services*” (OSS) en donde se evaluaban candidatos para la asignación de unidades de inteligencia militar así como pruebas situacionales basadas en técnicas desarrolladas por el ejército Alemán e Inglés. En general los programas empleados por la OSS se consideran exitosos (Aguilar y Renteria, 2009).

Para la Segunda Guerra Mundial ocurrieron cambios por demás significativos dentro del ejército, sobre todo en la flota aérea utilizada en combate, en comparación con la Primera Guerra las aeronaves ya no eran solo un modelo único que tenía controles simples de timón y motores, en esta nueva Guerra se fabricaron diversos tipos de aviones con configuraciones totalmente diferentes, presentaban diversos cambios, la estructura física, el control, los tableros, etc. a causa de esta situación llegaron a presentarse múltiples accidentes incluso mortales, los psicólogos de aquel entonces, trabajaron en la selección y entrenamiento de pilotos para este tipo de nuevas aeronaves, al analizar la problemática sugirieron una misma configuración de los controles independientemente del tipo de avión, además, se equiparon aviones con dispositivos de grabación y vigilancia para evaluar los problemas y reacciones de los pilotos estudiantes, este cambio disminuyó la presencia de accidentes y promovió a la ingeniería humana como una de las subareas de la psicología industrial.

La Guerra renovó el interés en la evaluación de las capacidades para ubicar correctamente a reclutas en puestos tecnológicamente más avanzados, al introducirlos en centros de evaluación. La OSS (Oficina de Servicios Estratégicos por sus siglas en inglés) era el departamento gubernamental encargado de recopilar y analizar la inteligencia militar así como tender una red de espionaje, los candidatos a espías, eran enviados a una granja en Washington D.C. para llevar a cabo evaluaciones más detalladas de aproximadamente una semana; las pruebas realizadas no sólo consistían en entrevistas o pruebas de lápiz y papel, también se realizaban ejercicios encaminados a evaluar si los aspirantes soportaban el estrés y el rigor físico detrás de líneas enemigas. Las pruebas consistían en carreras de obstáculos, entrevistas estresantes y observar cuando falsamente se les

anunciaba su fracaso con el objetivo de sacar sus principales fortalezas y debilidades. A cargo de estas evaluaciones estaba el teórico de la personalidad Henry Murray por lo que los atributos de la personalidad fueron centrales en la evaluación (Aguilar y Renteria, 2009).

En Estados Unidos y en países aliados, principalmente Inglaterra tanto la moral como el efecto que tenía la fatiga sobre el desempeño eran elementos muy importantes, por lo que se realizaron varios estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

2.4.2. Incursión de la psicología en el ámbito organizacional.

Durante la guerra la psicología industrial también se utilizaba en la vida civil ya que la nación necesitaba una fuerza laboral productiva, la industria descubrió que los psicólogos eran “útiles” en las áreas de selección, capacitación y diseño de máquinas. Por otro lado, las técnicas psicológicas elaboradas durante los tiempos de guerra también podían utilizarse en periodos de paz (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras mundiales tuvo un efecto importante en la psicología industrial pero de una manera un tanto diferente. Por un lado la Primera Guerra Mundial ayudó a formar la profesión y a darle aceptación social; la Segunda Guerra Mundial contribuyó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época de la psicología organizacional vio evolucionar a la disciplina en subespecialidades y alcanzar niveles más altos de rigor académico y científico.

2.5. Periodo de Postguerra (1946 – 1963)

Una vez que llegó el tiempo de Postguerra comenzó un periodo de especialización (1946 – 1963). En esta etapa, la psicología industrial evolucionó dentro de un campo legítimo de investigación, ya como una práctica profesional, en la que más escuelas y universidades comenzaban a ofrecer cursos de psicología industrial otorgando títulos de postgrado. Para 1946 se creó la “*Division of Industrial Psychology*” de la APA, los primeros psicólogos organizacionales tenían menos

identidad profesional y se les consideraba dentro de los “psicólogos aplicados”, tiempo después la psicología industrial evolucionó, desarrolló subespecialidades y se separó.

Surgieron nuevas revistas especializadas junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería o ergonomía, fue conocida como un área separada entrando en un periodo explosivo de crecimiento de 1950 a 1960 debido a la investigación realizada en la industria de la defensa. La psicología aplicada a la ingeniería fue una mezcla de la psicología experimental e industrial y su primera denominación fue “psicología experimental aplicada”, la parte de la psicología se especializaba en la selección, clasificación y capacitación del personal también obtuvo su propia identidad “psicología del personal”. Elton Mayo fue pionero en el movimiento de las relaciones humanas; enfatizó las necesidades individuales los grupos informales y las relaciones sociales como las bases primarias para el comportamiento dentro de las organizaciones, por lo que los investigadores pusieron mayor atención a las influencias sociales que afectan al comportamiento de las organizaciones (Aguilar, Renteria, 2009)

Los límites tradicionales entre disciplinas comenzaron a borrarse en el periodo de postguerra, así la psicología aplicada a la ingeniería fue una fusión de la psicología experimental e industrial; la conducta organizacional fue una mezcla de psicología social, psicología industrial y sociología; esta combinación de disciplinas fue sana debido a que redujo los intentos parroquiales estrechos para abordar áreas de investigación compleja.

En los años de la postguerra hubo un auge para la industria con muchos puestos vacantes y candidatos para someter a pruebas, cuando la guerra terminó se incrementó la tendencia del trabajo insatisfactorio; el incremento en el número de paros autorizados y no autorizados planeados por los trabajadores y los sindicatos resultó en la preocupación de la administración sobre sus efectos en la producción, este período se caracterizó en las encuestas de actitud de los trabajadores como su principal interés, en el sentido en el que se especulaba que los trabajadores que habían participado en el ejército, al estar acostumbrados a

los campos de batalla difícilmente podían demostrar menos pasividad para recibir y aceptar las decisiones de las organizaciones (Muchinsky, 2002).

2.6. Intervención gubernamental en la práctica psicológica.

Hacia la década de 1959 los empleadores se percataban de que los intereses, las actitudes y la personalidad contribuían en los resultados esperados, por lo que una gran cantidad de pruebas habían entrado al mercado, la influencia de las nuevas pruebas continuó hasta la promulgación del acta de derechos civiles en 1964. Esta ley escribió una serie de títulos referentes a cada una de las diferentes áreas de posible discriminación, la sección que tenía que ver con el empleo era el Título VII y estipulaba el uso de pruebas por parte de los empleadores (Muchinsky, 2002).

Si las pruebas no demostraban una relación con el desempeño laboral y si algún grupo en específico (afroamericanos, hispanos o mujeres) tendían a calificar por debajo de otros grupos y a tener como resultado una menor oferta de trabajo la prueba podría considerarse ilegal. Este tipo de legislación revolucionó las pruebas de selección y llevó a un desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de este tipo de pruebas.

Las compañías quedaban legalmente obligadas a demostrar que sus pruebas de empleados no discriminaban a ningún grupo minoritario, las nuevas formas de gobierno abordaban todas las formas de procedimientos utilizados para tomar todo tipo de decisiones, la psicología organizacional ahora tenía que servir a dos autoridades máximas: la primera, en saber desempeñar un trabajo de alta calidad en investigación científica o proporcionando servicios a clientes; la segunda fue el escrutinio y la evaluación del gobierno; por lo que ahora tenían que aceptar las consecuencias de sus acciones (Aguilar y Rentería, 2009).

2.7. Pensamiento organizacional moderno.

La mitad de los años sesentas, más específicamente 1964, significó la transición de un pensamiento clásico y un pensamiento moderno, dándose por hecho que la unidad de análisis era el individuo en vez del grupo de trabajo, la organización e incluso la cultura, en donde la capacidad mental era uno de los tributos importantes que juegan un papel importante en la psicología organizacional, muchos de los psicólogos se enfocaron en explorar la salud del trabajador, el equilibrio entre la familia – trabajo y la experiencia de los trabajadores en el empleo; se reconoce la existencia de variables individuales, sociales, del medio laboral y de la organización que interactúan para producir cierta conducta en el escenario laboral, el trabajador es un nivel de análisis, pero el grupo de trabajo, la organización e incluso la cultura representan otros niveles de análisis adicionales (Muchinsky, 2002).

Para el año de 1990 el presidente de los Estados Unidos George H. Bush firmó la *American with Disabilities Act* y en 1991 la *Civil Rights Act*, ambas leyes estaban diseñadas para remediar las desigualdades en el puesto de trabajo. En 1993 el presidente William Clinton firmó la *Family and Medical Leave Act*, la cual concede a los trabajadores 12 semanas sin sueldo para atender asuntos familiares y médicos.

Sin duda la intervención gubernamental influyó dentro del ejercicio de la profesión psicológica dentro de la industria, si bien se impulsó la profesión también se abordaron cuestiones y soluciones ante diversas problemáticas en otras áreas que se encuentran más allá del dominio tradicional.

No hay duda de que los mayores avances en la psicología organizacional han ocurrido en los últimos 20 años, la supervisión ha provocado que los psicólogos organizacionales amplíen sus horizontes tanto en los problemas que abordan como en las soluciones que proponen, la realidad del psicólogo del siglo XX implica la atención de los estándares legales, parámetros que los psicólogos predecesores nunca tuvieron que lidiar (Aguilar y Renteria, 2009).

2.7.1. El Desarrollo de las Comunicaciones

A principios de la década de los años ochenta, la computadora personal, proporcionó el acceso a una tecnología que antes estaba limitada a los grandes negocios. Para fines de esta década se estableció un nuevo concepto: el internet. Esta herramienta permitió a individuos y negocios a lo largo del mundo conectarse de forma electrónica; en el año de 1994 la *World Wide Web* sobrepasó por primera vez 1000 visitas, en la década siguiente ese número creció para exceder 45 millones (Garzón, 2005), lo que significó un cambio importante en la forma en la que funciona la sociedad y tanto las organizaciones como los empleados deben encontrar formas de adaptarse a la rapidez de los cambios mundiales.

Las organizaciones con especificaciones rígidas para lo que se suponía sus empleados debían hacer encontraron difícil poder competir en un ambiente que debe ser sensible al cambio, se volvió mucho más probable que las organizaciones contrataran personas multifuncionales capaces de desempeñarse más allá de un solo puesto de trabajo, en lugar de especialistas con responsabilidades definidas y establecidas (Muchinsky, 2002).

La comunicación electrónica ha evolucionado, afectando y centrándose en los negocios y los servicios orientados al cliente, ahora existe una mayor urgencia de entregar productos y servicios, en décadas pasadas los estándares típicos eran la calidad y cantidad de sus productos y servicios, en la era de la información se agregó un nuevo estándar crítico: la velocidad de entrega. Los cambios dentro de la organización tuvieron efectos considerables en lo que respecta al trabajo y lo sometido a constantes desafíos, especialmente a la rapidez.

El concepto de “puesto” también ha sufrido de cambios. Un puesto, es la unidad tradicional alrededor de la cual se organiza el trabajo y el medio por el cual individuos se vinculan en las organizaciones. Los deberes y las responsabilidades son agrupados con base en las tareas desempeñadas y las capacidades de las personas asignadas al puesto; en la era de la información las tareas y deberes han cambiado de forma constante, al igual que las habilidades necesarias para

ejecutarlos, es decir, el desempeño. Como tal, un puesto, como forma útil y significativa de describir el trabajo desempeñado está empezando a desvirtuarse (Aguilar y Renteria, 2009).

Con las innovaciones del trabajo a distancia, el trabajo ya no tenía que ser un lugar físico, además de su ejecución en diferentes continentes a la velocidad de la transmisión electrónica. La información comenzó a tener una función muy grande en la conducción del trabajo en la actualidad por lo que muchas organizaciones tienen unidades enteras o departamentos dedicados a la tecnología de la información. Respecto a lo anterior, Hesketh en el 2001, sugirió que el objetivo de la psicología vocacional debería de cambiar su énfasis y ayudar a los trabajadores a afrontar el estrés causado por los cambios radicales y rápidos en el lugar de trabajo (Muchinsky, 2002).

La incursión de la psicología en el ámbito organizacional fue resultado de varios años de adaptación a las exigencias que el ambiente le presentaba. El surgimiento de ambas guerras fue quizá el mayor impulso para que esto sucediera. La primera Guerra Mundial originó el estudio de las diferencias en las habilidades individuales así como el estudio de la inteligencia, el periodo de post guerra reconoció a la psicología como una forma de abordar nuevos problemas, incluyendo los sucedidos en la industria. La segunda Guerra Mundial significó la especialización de la psicología en la evaluación de las capacidades, intereses, actitudes y personalidad; de forma que su incursión en la sociedad se consideró productiva en conjunto de disciplinas como la ingeniería y la administración.

La década pasada ha atestiguado un cambio dramático en la forma en que se ejecuta el trabajo y donde se realiza, habiendo un cambio en el significado del concepto de trabajo en función del aceleramiento de los procesos de producción, por lo que entre las habilidades destacadas que deben poseer los trabajadores en la actualidad para permanecer competitivos en el lugar de trabajo, está la disposición y capacidad para enfrentar de manera efectiva el cambio, estos cambios por su parte, afectan la sustancia misma de la psicología organizacional.

El contexto actual, dados los avances en las comunicaciones, han ocasionado una sociedad en constantes cambios que ocurren de manera

sumamente acelerada, por lo que en el caso del trabajo ha ocurrido lo mismo. Las exigencias en las organizaciones son cada vez mayores incluyendo a los propios trabajadores quienes tienen que adaptarse y dar resultados cada vez mejor y más rápido. Las organizaciones necesitan estar al pendiente de lo que realizan sus trabajadores considerando que cada tipo de cambio o decisión por mínima que sea, afectará los intereses de la organización, es entonces que el desempeño adquiere tal importancia.

III. DESEMPEÑO LABORAL

La psicología organizacional se enfoca en el comportamiento o en la conducta de los trabajadores dentro de su espacio de trabajo y las características propias de éste, dicho en otras palabras se enfoca en el desempeño. Campbell, McCloy, Oppler y Sager (citados en Landy y Conte, 2005) consideraron algunas de las principales variables que los psicólogos organizacionales han utilizado como medidas del desempeño: como el tiempo para terminar un curso de capacitación, el número de piezas producidas, el total de días ausente, el total del valor de las ventas, las promociones dentro de la empresa, etc.

Las medidas de desempeño anteriormente propuestas no están enfocadas únicamente en el uso de las conductas individuales, por este motivo, muchos psicólogos organizacionales han invertido una gran cantidad de tiempo en la investigación para evaluar el desempeño pero muy poco para describir el desempeño real a nivel individual. Sin embargo, para poder comprender tanto los métodos de evaluación como los medios posibles de descripción del desempeño organizacional, debemos primero tener en cuenta qué significa el concepto de „desempeño“.

Motowidlo (2003), entiende al desempeño como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización (Landy y Conte, 2005).

El concepto de alto desempeño, comúnmente puede tener su base en la producción al lograr mayores ganancias, en la calificación al concluir una prueba o en cualquier mejoría que supere el promedio usado como parámetro establecido para determinada tarea, en contraparte, cuando los resultados se encuentran por debajo de dicho parámetro se considera como un desempeño bajo con respecto al promedio. Cabe mencionar que no siempre puede darse el caso de este tipo de situaciones.

Una mejor consideración del desempeño es aquella que se determina bajo aquellas condiciones que están bajo el control del trabajador, sin embargo, ocasionalmente se evalúa incluso incluyendo a aquellos factores que de alguna u otra forma afectan al desempeño del trabajador y que sin embargo no se encuentran bajo el control del mismo, por lo que los resultados pueden indicar un desempeño que probablemente no se asemeje al desempeño real del trabajador. Puede haber diversos factores muy presentes, en ocasiones de naturaleza económica que suprimen el desempeño de todos los que estamos juzgando. Las ventas son un ejemplo: Si hay una baja generalizada en la economía y la gente no adquiere productos y servicios con la misma frecuencia que el año anterior, las ventas pueden caer, por ejemplo, un 15% como promedio. Este 15% representa entonces el desempeño “promedio”.

Quizá el mejor vendedor del año solo tuvo una caída del 3%, en las ventas, comparadas con el año anterior. Así un buen desempeño en esta situación, es una pérdida menor en comparación con algún promedio o con un grupo de normas. Este ejemplo demuestra que siempre hay un componente de juicio o contextual en la evaluación del desempeño, situación en la cual se valora el mismo, sin embargo, apoyarnos sólo de números objetivos puede llevarnos a conclusiones erróneas.

Para la psicología el desempeño conductual, es aquello que la gente es capaz de hacer y que puede ser observable. En algunos empleos, la principal conducta consiste en pensar, organizar, planear o resolver problemas; conductas que tienen cierta limitante en cuanto a que no pueden observarse, pero que si pueden llegar a describirse con la ayuda del trabajador que las realiza. En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o el resultado de la acción, es la acción misma (Muchinsky, 2002).

Por lo tanto, dicho lo anterior podemos definir el desempeño como aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y se miden en términos del rendimiento del trabajador.

Por otro lado, hablar de desempeño laboral no sólo es tratar de abordar un concepto único, simple ni mucho menos sencillo. Hablar de desempeño laboral implica la labor de desentrañar aquellos conceptos con los que se relaciona para no caer en un error. Comúnmente el desempeño organizacional se relaciona con criterios que miden el éxito o el fracaso organizacional; con referencias a la efectividad, productividad, ausencia, rotación del personal y ganancias, todas ofrecidas implícita o explícitamente, por separado o en combinación, como definiciones de efectividad organizacional.

Poder analizar el desempeño organizacional puede implicar caer en el error de elaborar criterios que no se ajusten satisfactoriamente con aquello que significa un alto o un bajo desempeño, sin embargo, solucionar este problema no es un asunto sencillo. El análisis y la definición del desempeño organizacional parece que se ha vuelto un asunto muy sencillo, sin embargo, su análisis va más allá de la identificación y acumulación de los elementos que pueden estar involucrados en el estudio, por lo que es necesario contemplar algunos modelos propuestos respecto a su mejor y más completo análisis.

Hasta este momento nos hemos enfocado en entender qué es aquello a lo que entendemos en psicología como desempeño laboral; pero ¿cuál es el objetivo de poder estudiar el desempeño dentro de las organizaciones? , las respuestas son muchas y muy diversas, sin embargo el poder analizar aquello a lo que hemos denominado desempeño organizacional es de gran relevancia para las organizaciones.

Las organizaciones actuales consideran un desempeño laboral óptimo en términos de los resultados del trabajador, por ejemplo: cuánto es lo que puede llegar a producir, cuántos clientes puede llegar a conseguir y en segundo lugar el proceso y las condiciones bajo las cuáles lo está consiguiendo.

Considerando las definiciones citadas anteriormente, se considera al desempeño como aquellas conductas que el trabajador realiza, estas conductas

serán el potencializador directo de la producción que logre obtener la organización, siendo esta situación el medio directo para evaluar el desempeño laboral considerando el rendimiento en términos de eficacia y eficiencia (Campbell y cols. Citado en Landy y Conte, 2005).

Por otra parte, en las organizaciones es común que se emitan juicios acerca del rendimiento de los trabajadores por esta misma causa, se juzgará a los trabajadores en relación a la eficiencia y en función a los resultados que han logrado. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

3.1. Modelos de Desempeño Organizacional

Los primeros modelos del rendimiento, no precisaban con exactitud la naturaleza del mismo, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, como se ha mencionado anteriormente (Moorhead y Griffin, 1998). Esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales, sin embargo, éstas han elaborado constructos más detallados que las teorías originales.

3.1.1. Modelo de Desempeño Laboral de Campbell

El modelo de Campbell de desempeño laboral proporciona un punto de vista más detallado del mismo y ayuda a separar los factores que están bajo el control directo de los trabajadores de aquellos que no lo están. Con base en una extensa investigación con personal del ejército, Campbell desarrolló un modelo jerárquico del desempeño laboral. Propuso tres determinantes o bloques básicos de construcción o causas directas del desempeño laboral: el conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP) y la motivación (M) (Landy y Conte, 2005). Estos tres determinantes básicos de la conducta son:

1. **Conocimiento declarativo (CD):** Los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer) y conocimientos sobre una tarea, principios,

objetivos, autoconocimiento. Esto es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.

2. **Habilidades y conocimiento procedimental (HCP):** Implica conocer cómo se hacen las cosas, Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.

3. **Motivación (M) definida como un proceso de elección:**

- Comienza en la elección de la forma de actuar o de cómo invertir el esfuerzo
- Se elige el nivel de esfuerzo
- Se elige si se desea persistir en el tiempo o no

Esta última es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Este modelo propone que muchas variables como la capacidad, la personalidad, el interés, capacitación, experiencia y motivadores; tienen un efecto directo sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de CD, HCP o M. Por ejemplo. El incremento en la capacitación o la experiencia afectarán el desempeño al incrementarse el conocimiento declarativo, la habilidad y el conocimiento procedimental; los incentivos afectarán al desempeño al incrementarse la motivación logrando que la persona se desempeñe a un alto nivel durante un período largo de tiempo.

Otro aspecto relevante del modelo que propone Campbell se refiere al papel de los componentes bajo los que se compone el desempeño real, tanto el conocimiento declarativo, la habilidad y el conocimiento procedimental y la motivación actúan como determinantes del desempeño, mas no como conductas. En su investigación, Campbell encontró al menos ocho componentes básicos del desempeño, algunos de los cuales se pueden encontrar en cualquier empleo.

Los ocho componentes básicos del modelo de Campbell son:

1. **Rendimiento de la tarea específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
2. **Rendimiento de la tarea no específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas de su puesto.
3. **Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita:** Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud de su trabajo.
4. **Demostración del esfuerzo:** La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere, la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal:** El grado en el que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso del alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o las reglas.
6. **Facilitar el desempeño del equipo y los pares:** El grado en el que el individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
7. **Supervisión/Liderazgo:** Es el rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
8. **Administración:** Es la conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

El modelo de Campbell da la posibilidad de analizar el desempeño organizacional en todas o en algunas de las partes de tales componentes. Campbell afirma que tres de los componentes – la destreza en la tarea principal, el esfuerzo mostrado y el mantenimiento de la disciplina personal – son esenciales en algún nivel de cualquier empleo.

El modelo ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como de apoyo de investigación. Este modelo, ha adquirido un lugar intermedio entre una perspectiva del desempeño laboral como entidad unitaria o como un factor individual amplio, además de sostener que cada uno de los empleos es diferente a los demás y por lo tanto no puede haber un entendimiento global del mismo que vaya más allá de cualquier empleo que se encuentre bajo el análisis.

Para definir el desempeño laboral, Campbell introduce dos conceptos bien establecidos en la psicología organizacional que permitirán comprender de manera más específica los alcances de su modelo; la deficiencia de criterio y la contaminación de criterio.

3.1.1.1. Deficiencia y contaminación de criterio.

La manera ideal de poder medir todos los aspectos que componen al desempeño laboral de manera conjunta y sin presentar errores probablemente sería llamada criterio final, pero dado que un método que permita realizar este análisis aún no es viable y no nos daría la posibilidad de una medición confiable, tendremos que recurrir a hacer un análisis considerando un criterio real.

Un estudio clásico de validez podría medir la capacidad cognoscitiva (predictor) correlacionándola con una medida del desempeño laboral (criterio real) para ver si los puntajes más altos en la prueba se asocian con los niveles más altos de desempeño. Las diferencias entre el criterio final y el real representan imperfecciones en la medición (contaminación y deficiencia).

Un criterio real contaminado incluye información de la conducta que no se trata de medir. El modelo de desempeño de Campbell, al enfocarse en las conductas de los trabajadores y al grado en el que cada uno de ellos toma el control de sus resultados, protege contra la contaminación de criterio. De la misma manera proporcionando ocho de los más importantes y únicos aspectos del desempeño en la mayoría de los empleos, también protege contra la deficiencia de criterio (Viswesvaran y Ones, citados en Landy y Conte, 2005). Debemos recordar que quizá ninguno de los empleos actuales considera únicamente a una

conducta como medidor o indicador del desempeño exitoso. Es necesario tener en cuenta de que el lado „predictor“ del desempeño es muy complejo dado que requiere considerar diferentes combinaciones de los atributos humanos, así que por el lado del criterio, requiere considerar diversos aspectos del desempeño. Los trabajadores recurren a varios atributos para desempeñar sus empleos y cada uno de estos atributos humanos está asociado con determinados aspectos del desempeño,

El modelo de desempeño de Campbell señala al entendimiento del desempeño desde una postura poco práctica considerándolo un factor amplio bajo el que se rige, sin embargo, como ya se ha señalado con anterioridad esta postura resulta inútil si consideramos que no puede haber un entendimiento general del desempeño más allá del desempeño dentro de un empleo en particular. En la mayoría de los empleos se considera al desempeño laboral como multidimensional, es decir, en cada uno de los empleos sin importar a cual hagamos referencia, los trabajadores recurren a varios atributos para desempeñar sus empleos y cada uno de estos atributos humanos se asocia con aspectos únicos del desempeño.

Cuando se habla de desempeño por lo general se hace en el contexto de una o más tareas que definen un empleo. Estas tareas pueden encontrarse en las descripciones de puestos, pero la vida laboral va más allá que sólo tareas asignada. En términos de desempeño hay dos tipos de trabajadores, los que hacen exactamente lo que deben y no más; se resisten a colaborar o realizar cualquier esfuerzo extra por la organización. El segundo tipo de trabajador es exactamente lo contrario; estos hacen cosas que facilitan la vida del supervisor y de los compañeros de trabajo, siempre se puede contar con ellos para quedarse más tarde o para llegar antes de lo esperado.

En 1993, Organ, Smith y Near (citados en Landy y Conte, 2005) llamaron a este tipo de conducta “cívica organizacional” y desarrollaron cuestionarios para evaluarla en los trabajadores. Los cuestionarios intentan medir dos aspectos de tal conducta uno llamado altruista (conductas talas como ofrecer ayuda a un

compañero), y obediencia generalizada como una conducta de colaboración con la organización (respetar las reglas).

Borman y Montowidlo (1993) perfeccionaron el concepto de conducta cívica organizacional y llamaron a estas conductas extra “desempeño contextual”, las cuales contrastan con el desempeño de la tarea. El desempeño de la tarea se define como “el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo”.

El desempeño contextual en contraste, es más informal y puede caracterizarse de la siguiente manera:

- Apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas del puesto.
- A diferencia de los requerimientos de las tareas, que varían de puesto a puesto, el desempeño contextual es común para la mayoría de ellos.
- Aunque en el desempeño contextual las diferencias entre individuos tienden a vincularse a las capacidades y al conocimiento, las diferencias en el desempeño contextual están más vinculadas a la personalidad.
- Las actividades de las tareas son parte de la descripción del puesto, las actividades contextuales no.

Como resultado de su investigación así como de otras investigaciones, Borman y Montowidlo (1993) identificaron cinco aspectos específicos del desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y el esfuerzo extra necesario para completar sus propias actividades de la tarea exitosamente.
2. Ofrecerse voluntariamente para realizar las actividades de la tarea que no son parte formal de nuestro puesto.
3. Cooperar con los demás.
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales.
5. Apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Las primeras dos dimensiones corresponden al aspecto del altruismo y las dos últimas a la obediencia general.

Montowidlo, Borman y Schmit (1997) propusieron que el desempeño de la tarea técnica está determinado por la capacidad cognoscitiva, la cual resulta ser mediadora para las capacidades de conocimiento, las habilidades y los hábitos. La capacidad cognoscitiva se vuelve particularmente importante para las tareas técnicamente complejas y para las que requieren solución de problemas y razonamiento (Montowidlo, 2003).

El desempeño contextual es más predecible mediante las dimensiones de la personalidad, particularmente si tomamos a la consciencia como primer parámetro, ya que los individuos con alta consciencia llegan a ser más persistentes en el esfuerzo que implica su trabajo, respetando las reglas y los procedimientos que les dicta la propia organización, el desempeño en determinado contexto al generar aprendizaje modifica la conducta del individuo, siendo el caso de las conductas que refieren al trabajo; esas mismas experiencias tendrán una gran influencia tanto en el desempeño contextual mismo como en el de la tarea.

El concepto de desempeño contextual encaja muy bien en el modelo de Campbell que permite un análisis del desempeño que no comprende las características individuales o específicas de cada empleado o de cada empleo, sin embargo implica cualidades que no están libres de presentar errores y que conducen a un análisis menos relevante. El componente de demostración de esfuerzo de Campbell tiene dos facetas “persistente” y “voluntario” como características propias del comportamiento del individuo hacia su empleo. El modelo de Campbell establece que lo que debería considerarse “desempeño” son acciones observables que se encuentran bajo el control del individuo.

3.1.2. Modelo de desempeño laboral de Furnham

Furnham (1992), propone un modelo basado en cinco factores básicos relacionados con el desempeño laboral: la habilidad, los factores demográficos, la

inteligencia como capacidad de pensamiento abstracto y crítico, la motivación y por último la personalidad.

Desarrollando un poco más este modelo se puede mencionar la influencia de cada uno de los factores dentro del desempeño del individuo en su área de trabajo. La habilidad, es considerada el grado en el que el individuo puede coordinar los múltiples procesos necesarios en busca de la consecución de un objetivo. La coordinación comprende desde los aspectos cognitivos e intelectuales hasta los fisiológicos, por ejemplo, la coordinación al llevar a cabo una decisión intelectual que implica el movimiento corporal o la manipulación de algún mecanismo. La habilidad como factor determinante del desempeño, es sumamente relevante en el sentido en que las distintas tareas que suponen alcanzar determinada meta, necesitarán forzosamente de un grado de adaptación, que en consecuencia estará en función del grado de habilidad que alcance el individuo, por lo que aquellos individuos que resulten obtener un mayor desempeño muy probablemente se considerará que han alcanzado un mayor grado de habilidad.

Los factores demográficos suelen considerar características como el sexo, la edad o la educación, estos factores que al relacionarse con la historia e incluso con la formación del individuo también se relacionan con factores biográficos y psicográficos, es decir, con el sistema de creencias y los valores del individuo.

La inteligencia como capacidad de pensamiento abstracto y crítico al ser el tercer factor dentro del modelo de Furnham, está estrechamente relacionada con el primero, la habilidad. Este factor es frecuentemente debatible al encontrarse bajo diferentes perspectivas teóricas acerca de su constructo, desde una perspectiva biológica, social hasta una psicométrica, etc. sin embargo, la influencia de la inteligencia y el pensamiento abstracto sin duda alguna tiene un efecto relevante sobre las conductas organizacionales.

El cuarto factor de este modelo de desempeño es la motivación, si bien la motivación es uno de los temas centrales dentro del entendimiento del desempeño organizacional existen a su vez múltiples teorías que explican su relación con del desempeño organizacional, por su parte el modelo de Furnham, considera a la

motivación como aquella característica del individuo que le permite atender y reaccionar a unos estímulos más que a otros y que a su vez se acompaña de una emoción, en consecuencia el impulso de estas reacciones conducirá al individuo a actuar de determinada manera.

Como último factor se encuentra la personalidad, si bien al igual que muchos de los factores anteriores, existe un amplia gama de teorías al respecto, el modelo de Furnham se refiere a la personalidad como un constructo de rasgos y características que resultan de la historia interactiva del individuo y que al afianzarse con el tiempo, llegan a formar patrones de respuesta a determinadas situaciones.

Furnham sitúa a la personalidad como el centro de su modelo, sugiriendo su precedencia en términos explicativos sobre los otros. Por otro lado, la relación de bidireccionalidad entre todos estos elementos sugiere que se influyen de manera recíproca, y además, cada uno de ellos (por sí mismo y en combinación con los demás) influye recíprocamente sobre la conducta laboral.

Estas explicaciones del rendimiento centradas en lo personal son deficientes, ya que no prestan suficiente atención a los factores externos o del contexto y atribuye el alto o bajo desempeño del sujeto únicamente a sus características individuales.

En general los primeros modelos que se enfocaron en incluir los factores situacionales para poder describir el desempeño laboral, fueron modelos muy fundamentales y básicos. Sin embargo, cabe reconocer la función que cumplen estos factores dentro de aquella correlación de eventos que implica describir el desempeño del trabajador, ya que tienen la capacidad tanto de ser potencializadores o limitantes. En ciertos casos los factores situacionales potencializadores pueden llevar el rendimiento al máximo nivel, mientras que aquellos actores potencializadores limitantes pueden disminuirlo hasta su nivel mínimo.

Al citar a los factores facilitadores, son considerados aquellos factores que al encontrarse dentro del mismo sistema bajo el que se encuentra la conducta organizacional influyen indirectamente en el desempeño del trabajador, aquellos

factores relacionados estrechamente con los aspectos individuales del sujeto adquieren mayor relevancia. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores (Waldman, citado en Muchinsky, 2002).

En contraparte, aquellos factores denominados como limitantes o inhibidores actúan de manera inversa, ya que disminuyen o representan un obstáculo para desarrollar el potencial del desempeño del trabajador. Generalmente están asociados a procesos y características tecnológicas y de trabajo, a las políticas establecidas dentro de la organización, a su estructura e incluso a su propia cultura organizacional.

Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Por ejemplo, el ruido, el calor o el frío excesivos tienen un efecto negativo; el nivel de iluminación, la calidad del aire o la concentración de gente, son otros ejemplos de factores del entorno. Baron opina que estos factores ejercen un efecto indirecto sobre el rendimiento (y otros resultados, como las actitudes en el trabajo) (Viswesvaran y Ones, 2000).

Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo. Bacharach y Bamberger (citados en Landy y Conte, 2005) indican que las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo.

En conclusión, este modelo de análisis del desempeño organizacional propuesto por Furnham resulta ser un modelo que dentro de sus propias premisas encierra sus propias limitantes. Es cierto que contempla factores que se relacionan con el desempeño del trabajador, resalta la importancia de la constitución del sujeto desde diferentes ángulos, sin embargo resta la importancia que adquiere el medio de trabajo y las características propias del mismo.

3.1.3. Modelo de Cardy y Dobbins

El modelo propuesto por Cardy y Dobbins en 1994, pretendía incluir ambos tipos de factores que tanto el modelo de Campbell o el modelo de Furnham no llegaban a incluir, los factores personales y los factores situacionales.

Este modelo llegó a considerar el análisis del desempeño organizacional desde las categorías de rendimiento, el análisis mismo de las conductas que ejerce el sujeto en cuestión dentro de su área de trabajo y de los resultados que se generan en consecuencia de llevar a cabo dichas conductas. Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes. Cabe mencionar que la relación entre los factores de características personales (habilidad, sexo, capacidad intelectual, etc.) y los resultados del trabajo, no mantienen una correlación directa en este modelo, sin embargo, su relación se centra en aquellas conductas que el individuo realiza y que son relevantes para su trabajo y la consecución de los objetivos.

3.1.4. Modelo de Seashore

El modelo propuesto por Seashore (1962) estudia el desempeño con base en el concepto de efectividad organizacional a partir de uno de los principales componentes: la eficiencia.

Este modelo nos permite analizar el desempeño laboral mediante una adaptación de los fenómenos de las organizaciones humanas a gran escala, considerando los componentes y elementos que influyen en el mismo desde una perspectiva mucho más amplia.

Seashore (1962) sitúa el papel de la organización como un gran sistema capaz de obtener, moderar, utilizar y administrar la energía que requiere para su funcionalidad. Por lado, sitúa al trabajador como un elemento capaz de transformar la energía que se invierte, llegando a obtener mayores ganancias de producción con el mínimo gasto de energía posible.

Los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral. Por ejemplo, un

comportamiento laboral contraproducente como es el absentismo, los estudios han demostrado que los factores personales (incluyendo las circunstancias individuales) son un factor determinante, pero la cultura y las políticas organizativas que gestionan el absentismo también son importantes (Schultz, 1985).

Además de todos los factores situacionales mencionados, debemos tener muy en cuenta la interacción persona-sistema. Cada uno de los trabajadores posee diferentes valores, creencias, motivadores, etc., y en consecuencia no responden igual a un sistema determinado. No es sólo el sistema el que puede afectar al trabajador, sino que éste también puede afectar al sistema. La percepción del empleado tiene un papel importante, pues aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones.

Nadie puede negar que existan numerosos aspectos subjetivos en cualquier tipo de relación laboral, por este motivo es necesario reconocer que un análisis objetivo de las características de desempeño en cada trabajo se vuelve casi imposible.

Ya que el modelo de desempeño de Seashore implica reconocer la importancia de las relaciones entre el individuo y la organización como parte de sistemas abiertos, es necesario conocer cómo se percibe la eficiencia dentro de esta relación. Las organizaciones son sistemas abiertos, que únicamente pueden subsistir mientras logren incorporar el mayor volumen de energía como producto que les puede proporcionar el ambiente. Es obvia la razón de esto: en parte se invierte directamente el insumo energético de una organización y se le considera como producto organizacional. Pero la organización absorbe o consume parte del insumo de energía.

Para que se realice el trabajo de transformación ha de crearse, energizarse y mantenerse a la organización en sí y esos requerimientos quedan reflejados en una inevitable pérdida de energía entre insumo y producto. Sin embargo en todas las organizaciones humanas se tienen muchas complicaciones extras y en la industria privada, la complicación especial de las ganancias y su relación con la eficiencia.

Uno de los principales problemas y características de las organizaciones humanas está en las formas múltiples en que se importa energía. Casi todas las organizaciones absorben energía, por lo menos en dos formas: la gente como recurso de energía y los materiales, ya que traen en sí la inversión energética del abastecimiento, extracción o manufactura parcial. Muchas organizaciones también importan energía de otras formas: vapor, electricidad o movimiento del agua. Sin embargo, mirar todos los ciclos de vida organizacional en términos energéticos no resuelve todos los problemas conceptuales de la eficacia en el desempeño organizacional (Muchinsky, 2002).

Millner en 1963, (citado en Schultz, 1985) propuso considerar a las organizaciones como sistemas para procesar información y para procesar a su vez energía. La eficiencia no solo se vuelve cuestión de insumo de trabajos y materiales, sino de planta y equipo. Un marco de referencia o una definición de los límites del sistema en el espacio y en el tiempo resultan adecuados, sin embargo, dependerá de lo que se desee hacer.

En el estudio de los sistemas humanos no se tienen límites para las fronteras entre espacio y tiempo, ya que al parecer, todos los sistemas humanos independientes y separados están unidos por el sistema total de la vida humana. Asimismo, la empresa humana representa un sistema de gran entropía negativa, que sólo persiste mediante la importación masiva de energía, es decir, se vuelve parte de un proceso de inversión de energía que eventualmente produce un excesivo gasto de la misma que tendrá que ser repuesto con una nueva inversión de energía.

Este modelo de desempeño involucra también otros conceptos como el potencial del trabajador y la eficiencia real, que parten del mismo concepto de eficiencia anterior. El coeficiente de eficiencia tiene la función de informar de que manera está siendo utilizada la energía disponible, es decir, la inversión de la misma en todas sus diferentes formas como: trabajo, materias primas, niveles de poder, etc. que se necesitan por unidad de producto. A su vez, este concepto de eficiencia puede ser resultado en dos componentes distintos: la eficiencia potencial del diseño de sistema y el grado en que se utilice en la práctica ese potencial.

Algunos diseños organizacionales son más capaces de mejora que otros; la diferencia radicaré precisamente en el potencial de cada uno de los planes, aquellos planes que obtienen mejores resultados son capaces de economizar costos, tiempo o ambos, dependiendo de la propia construcción del diseño organizacional que se esté utilizando algunos diseños tenderán a ser más frágiles a fracasar que otros. La relación existente entre los diseños organizacionales y la eficiencia era determinada por el trabajo de los individuos. Los conceptos de hombre y máquina representan intentos por llevar ambos aspectos de la eficiencia al mismo marco de trabajo: la eficiencia ideal del sistema y la posibilidad de lograr tal ideal mediante seres humanos y condiciones de trabajo realistas.

Un sistema organizacional se considera eficiente si determinamos la relación o coeficiente entre su rendimiento/producto energético y su consumo o costo energético; al igual que la estipulación del costo total por unidad de producción que incluye el abastecimiento, el mercadeo, el mantenimiento, la depreciación de la planta, etc. Un aumento en la eficiencia de la organización se traducirá en mayores ganancias ya que una mayor eficiencia involucraré un método de producción que implique menor costo por unidad de producto y no indica una reducción inmediata en el precio de venta.

Un claro ejemplo acerca de la eficiencia, el diseño organizacional y el desempeño del personal es el planteado por Landy (citado en Landy y Conte, 2005) que un fabricante de televisiones tiene dos plantas en diferentes partes del país y que, tecnológicamente, las plantas son idénticas. La inversión en dinero es idéntica en planta y en equipo y son iguales los costos de obtención de materias primas y puesta en el mercado del producto terminado. Sin embargo, en la planta A los empleados trabajan 25% más que en la planta B y producen un 25% más aparatos. Como resultado, la planta A resulta, sin duda alguna, más lucrativa que la planta B y se supone que está mejor administrada. La planta A simplemente está obteniendo un mayor insumo de energía de cada trabajador.

Aumentar el producto, haciendo trabajar más tiempo al sistema o aumentando la tasa de insumo energético, no altera en sí el coeficiente de eficiencia. La compañía que ha inducido un 25% de aumento en sus empleados

en el producto, ha logrado probablemente, un aumento en las ganancias de mucha mayor magnitud, a menos que ese aumento de la producción haya sido motivado o recompensado por un correspondiente aumento en el salario.

De cualquier modo, lo importante es que ganancias y eficacia no son sinónimas, aunque desde luego se relacionan (Muchinsky, 2002).

Pero, ¿cuál es el objetivo de conocer los alcances de un sistema energético como el de una organización?, en resumen, asegurar la supervivencia de la organización. La organización más eficaz, será capaz de adquirir un superávit energético debido a que sus competidores menos eficaces asientan los términos de las transacciones e insumo y producto.

La organización buscará sacar el mayor provecho de cada uno de sus elementos, será necesario plantear estrategias en donde se realice un menor gasto, donde la inversión rinda la mayor cantidad de productos, de igual manera, será capaz de acumular material con el fin de producir un menor gasto. Es común que las empresas empleen parte de ese cúmulo de material en necesidades de funcionamiento inmediatas, tales como ampliar la empresa, agregar equipo, comprar otro aún más eficaz o con objeto de llevar las actividades organizacionales a nuevos campos o líneas de producción.

Por consiguiente los resultados de una organización efectiva, constituyen un crecimiento organizacional y un incremento en la capacidad de supervivencia de la organización. El hecho de almacenar energía le permite a la organización sobrevivir a sus propios errores y a las exigencias del ambiente.

En la organización donde se carece de tales recursos, todo acontecimiento interno o externo, de alguna manera incapacita y los contratiempos de consideración pueden resultar irreversibles y catastróficos. La contribución de la eficiencia al crecimiento no es un hecho organizacional unidireccional o que sólo ocurra una vez; es un ciclo que se continúa por un largo período y que incluye un amplio rango de circunstancias, tamaños y estructuras organizacionales.

La eficiencia genera crecimiento y a su vez, éste provoca nuevas ganancias en la eficiencia. En general, crecimiento y supervivencia son dos efectos a largo plazo de la eficiencia y un aumento en ésta suele ser el efecto del crecimiento.

En el caso de que consideremos bajo los términos de eficiencia que plantea el modelo de desempeño de Seashore, las organizaciones no lucrativas operan de distinta forma. El ambiente social más amplio permite que la organización importe energía; es decir, que contrate gente, construya plantas y compre materiales. Si existe una decidida preferencia por otros productos organizacionales o si la gente carece de medios económicos que le permitan comprar, de hecho se le están negando a la organización los medios de importar energía y debe entonces reducir su funcionamiento o desaparecer.

A diferencia de otro tipo de organizaciones, las decisiones se toman de un modo muy diferente respecto a la energía que da vida o provoca una decadencia en la organización. En algunas organizaciones voluntarias, el proceso para dictaminar el insumo que necesita la organización requiere tan solo de una decisión individual. La eficiencia se obtiene del grupo, de la organización y sus perspectivas de supervivencia en el grado de ganancia para los miembros en relación a las demandas de tiempo y energía (Muchinsky, 2002).

El concepto de eficiencia no sólo tiene significado para las organizaciones lucrativas y los beneficios que, en forma de supervivencia crea dicho concepto, no están limitados a organizaciones que buscan ganancias. Esas nociones son inherentes a las características de las organizaciones humanas como sistemas abiertos. Nos recuerdan que la decisión final de dar o no los insumos organizacionales necesarios la hace el ambiente y que, de este modo, el ambiente social tiene poder de vida y muerte sobre cualquier organización.

No hay duda que si una organización aumenta su eficiencia también aumenta su efectividad como sistema viable. Sin embargo, la eficiencia no es el único parámetro para poder medir ni dar idea sobre el desempeño de la organización. Ante todo la eficiencia es un criterio para medir la vida interna de la organización y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos de ésta, premisa fundamental en la concepción del modelo de desempeño de Seashore.

Esto significa que las organizaciones se dedican constantemente a varios tipos e transacciones ambientales: distribución, abastecimiento, reclutamiento,

obtención de la información y a ejercer influencia para lograr las metas organizacionales.

El desempeño laboral, ha sido parte de diversas definiciones, mismas que involucran aspectos relacionados con la productividad; ya sea el tiempo, las cantidades de producción, las ventas, el ausentismo, etc. todas estas variables en función de los resultados que obtenga el personal. Sin embargo se debe considerar aquellos aspectos relacionados con la conducta y las condiciones en las que se desarrolla el trabajador, ya que para adecuar un análisis de desempeño debemos categorizarlo dentro de aspectos en los que la psicología organizacional y sus bases puedan abordarlo.

Se han desarrollado diversos modelos que intentan definir los aspectos a considerar dentro del desempeño, en general y con el avance de los estudios, los modelos más conocidos se han ido complementando, partiendo desde las características individuales como la inteligencia, las habilidades, las capacidades motrices, etc. hasta aspectos culturales y biográficos, complementados posteriormente de conceptos relacionados con factores externos como el ambiente o la propia organización como reguladores del mismo. Todos los modelos válidos pero con limitantes en su función práctica.

Para conocer qué aspectos influyen en el desempeño del personal dentro de una organización, es necesario recurrir a un parámetro de desempeño que será obtenido en base de evaluaciones de las funciones individuales.

3.2. Importancia de la evaluación del Desempeño organizacional

La evaluación del desempeño es universal y se utiliza en distintos ámbitos de la vida cotidiana, sin embargo, en el mundo del trabajo los supervisores evalúan el desempeño de sus subordinados mediante una revisión anual situación que para muchas organizaciones se vuelve un obstáculo en pro de conocer el desempeño de sus trabajadores de una forma mucho más específica.

Una evaluación puede ser realizada en distintos ámbitos: educativo, médico, psicológico, etc; con el objetivo de recopilar datos cuantitativos o

cualitativos acerca del comportamiento y los resultados de algún programa establecido. Por este motivo, la evaluación del desempeño prevalece en muchas facetas de nuestra vida.

En muchos escenarios laborales, la evaluación del desempeño va más allá de la revisión anual y puede usarse con los siguientes propósitos:

- **Datos de criterio:** En un estudio de validación de criterio de un instrumento o de una batería, el psicólogo organizacional puede realizar una evaluación con el fin de correlacionar los datos del desempeño individual con los de la prueba para determinar si tal prueba predice el desempeño exitoso.
- **Desarrollo del empleado:** Al concluir la evaluación, al trabajador se le informa sobre sus fortalezas y debilidades, posteriormente trabaja con un supervisor para desarrollar un plan para fortalecer sus debilidades y construir sobre sus fortalezas; con base en el perfil de fortalezas y debilidades del desempeño, los empleadores pueden diseñar una serie de módulos de entrenamiento o de experiencias para el empleado.
- **Motivación/Satisfacción:** Al establecer estándares de desempeño apropiados, evaluando el éxito de los empleados para alcanzarlos y realimentándolos sobre el grado en el que se están alcanzando o excediendo esos estándares, una organización puede incrementar la motivación y satisfacción de sus empleados
- **Recompensas:** Los empleadores comparan a sus trabajadores con base en los resultados de la o las evaluaciones del desempeño, para determinar la distribución de las recompensas, tales como incrementos salariales y bonos.
- **Transferencias:** Los empleadores pueden utilizar un perfil de aptitudes de desempeño para determinar cuáles empleados son más aptos para transferirlos de un puesto a otro o de una familia de puestos a otra.
- **Promoción:** En el grado en el que las aptitudes de desempeño estén documentadas como parte de un puesto de alto nivel, los empleadores

pueden usar la información del desempeño como parte del procedimiento de evaluación que determina las promociones.

- **Despidos:** Si la organización ve como necesario recortar personal, un factor que podría usarse para selección de los que serán despedidos podría ser el desempeño; los empleados con menos fortalezas en el desempeño podrían ser los candidatos más probables.

3.2.1. Tipos de datos de desempeño.

Una vez que se ha realizado una evaluación del desempeño, se obtendrán los datos correspondientes a las variables que se han de medir y dependiendo de cuál sea el método utilizado para la evaluación será el tipo de datos que arrojen. Pueden usarse tres tipos de datos para representar el desempeño: Datos objetivos, de personal y por juicio. Si bien se presentaron las tres clases de datos del desempeño de forma independiente, pero sería razonable asumir que debería existir una relación entre los indicadores objetivos del desempeño de un empleado y las calificaciones que asigna el supervisor a cada empleado. Pero por razonable que esto pueda parecer, la investigación indica que las relaciones entre los diferentes tipos de medidas del desempeño son muy débiles ya que cada tipo de medida de desempeño nos da una perspectiva diferente del mismo.

Campbell afirma que no existe un factor de desempeño unitario o “general”, no siempre podemos simplemente construir una medida objetiva por una calificación o viceversa. Bommer *et al.* (citado en Landy y Conte, 2005) sugirió que la distinción tradicional entre medidas “objetivas” “subjetivas” o por “juicio” es falsa, ya que las llamadas medidas objetivas conllevan varios juicios. Una tercera conclusión que surge a partir de estos estudios es que a pesar de la apariencia intuitiva de medidas objetivas, no son necesariamente más confiables; más aún las medidas objetivas tienden a tener un menor alcance que las medidas por juicio, sin embargo, las medidas de desempeño por juicio tienen más probabilidad de capturar los matices y complejidad del desempeño laboral que las medidas objetivas.

3.3. Evaluación del desempeño

Una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial por una empresa respecto al rendimiento de sus miembros es esencial no sólo para el desarrollo de la organización, sino también para el de sus integrantes.

Las empresas necesitan conocer mediante métodos específicos y objetivos, cuál o cuáles de sus empleados están teniendo un rendimiento óptimo con base en lo esperado dentro de su puesto de trabajo. Por lo tanto es necesario valorar de alguna manera la calidad del trabajo de los miembros de la organización; de igual manera, las evaluaciones serán más objetivas y útiles, si se basan en criterios objetivos y sistemáticos, caracterizados principalmente por utilizar aquellos factores relacionados con la capacidad del trabajador para realizar determinada tarea.

En la carrera de todo empleado, su desempeño será vigilado y evaluado de modo periódico; su sueldo, rango y responsabilidad dependerán de cómo cumpla con los criterios del rendimiento establecidos por evaluaciones anteriores. La evaluación del rendimiento es útil tanto para el empleado como para la corporación, de modo que indican desde el aprovechamiento y los puntos en que se necesita mejorar, asimismo permite calibrar el ritmo de su desarrollo de trabajo.

Las evaluaciones del rendimiento, lo mismo que los test psicológicos y otros instrumentos de selección, ayudan a la organización y a los trabajadores a encontrar el tipo adecuado de trabajo y cumplirlo en forma satisfactoria. De ahí la importancia de conocer los principios y procedimientos de la evaluación.

Una evaluación de desempeño, será indispensable una vez que se necesite conocer el funcionamiento de alguna de las áreas o de toda la organización. La finalidad global de llevarla a cabo, es proporcionar una estimación exacta de la eficiencia con que se está ejecutando un trabajo. A partir de esa información se tomarán decisiones que afectan al futuro de cada empleado (Muchinsky, 2002).

Existen múltiples objetivos relacionados con un proceso de evaluación del desempeño. Los objetivos se establecerán en cada uno de los niveles de puesto que existan en la organización.

En la alta gerencia, es común que los objetos principales estén en función de conocer aquellas variables que permitan desarrollar un sistema que motive a los empleados eficientes a mejorar su desempeño. Este tipo de objetivos se centra con mayor frecuencia en mejorar el desempeño de los empleados eficientes ya que resulta menos complicado exigirle más a un empleado que realiza su trabajo satisfactoriamente que a aquellos que no cuentan con las habilidades ni con la experiencia del puesto.

Por otro lado, los gerentes, al ser quienes están a cargo de la administración del personal, desean un sistema que identifique a los que tienen posibilidades de progresar y a los que habitualmente rinden poco y a quienes se debe alentar a que abandonen la empresa, tanto el gerente de personal como los que trabajan en el departamento administrativo, frecuentemente quieren disponer de información objetiva y completa para tomar las decisiones correspondientes acerca de incrementos salariales, promociones, transferencias y terminaciones de contrato. Los resultados de una evaluación de desempeño, no sólo pueden determinar el futuro dentro de la organización de sus trabajadores, también pueden marcar la línea de desempeño que deban seguir.

De la misma forma, los supervisores tienen un objetivo muy similar al ser la base de las decisiones que tomen los mandos más altos. Sus objetivos principales se centran en conseguir un sistema objetivo de estimación para justificar los aumentos salariales y motivar a los subordinados. Por último, los subordinados tendrán también un objetivo en relación al proceso de evaluación, querrán saber en qué concepto los tiene su supervisor y lo que les depara el futuro en la empresa, que si bien la propia percepción de su trabajo y la de otros no sólo tendrá una relación con el trabajo mismo, sino, con múltiples factores que más adelante se tomarán en cuenta.

En todos niveles y en determinado momento, la organización toma la decisión con base en diferentes aspectos para realizar un proceso de evaluación del desempeño. Cada una de las partes relacionadas tendrán sus objetivos particulares que deberán de actuar a su vez como los componentes de aquellos objetivos globales. Por otro lado, una evaluación del desempeño podrá cumplir

con los objetivos antes planteados sólo si es capaz de establecer una metodología que incluya la utilización de las técnicas más adecuadas, pero sobre todo, especificando, qué consecuencias tendrá la evaluación dentro de la organización.

Sin importar si se trata de test psicológicos, formularios de solicitud de empleo o entrevistas, no podremos conocer la utilidad de una técnica si antes no analizamos el rendimiento subsecuente de los contratados en virtud de los resultados de determinado procedimiento. No podemos confiar en un método, sin antes comparar una medida del rendimiento de empleados eficientes e ineficientes con la puntuación de un test u otro instrumento de selección.

La utilidad de un parámetro nos brinda la posibilidad de utilizar los instrumentos o los métodos seleccionados con todo su potencial. Un supervisor o un gerente sin conocimiento de la prueba puede ser la diferencia entre la toma de una decisión o la toma de otra, decisiones que a causa de no tener el suficiente apoyo teórico pueden repercutir negativamente en la organización.

En dado caso que una evaluación cuente con las técnicas más apropiadas en pro de conocer aquello que la organización necesita, los resultados obtenidos como ya se ha mencionado con anterioridad, se utilizarán como la base de los cambios en la organización.

Una buena evaluación del rendimiento de un empleado descubre sus deficiencias o limitaciones en determinada habilidad, conocimiento o actitud psicológica. Una vez identificada la falla en el trabajador o en las características del empleo, es posible vencerla con adiestramiento formal más riguroso. La evaluación sirve para cuantificar la eficacia de un programa de adiestramiento, ya que establece la parte del rendimiento que ha mejorado una vez concluido el adiestramiento (Landy y Conte, 2005).

El conocimiento del progreso o adelanto personal indispensable para conservar una mentalidad de superación. Este propósito de la evaluación se parece al perfeccionamiento de los requisitos del adiestramiento, con la diferencia que en este último caso las deficiencias pueden verse mediante la superación de las actividades del individuo.

En la industria, las recompensas consisten en algo tangible, por ejemplo en incrementos salariales, ascensos o transferencias a puestos con mayores oportunidades. Si se desea conservar el espíritu de iniciativa y una moral alta, los cambios de estatus no han de basarse en preferencias ni en prejuicios personales, sino en la evaluación objetiva de los méritos. La evaluación del rendimiento constituye el fundamento de esas decisiones relacionadas con la carrera profesional.

Muchos sindicatos toman a la antigüedad y no a la evaluación del desempeño como la base de los ascensos. No conviene darles a los de mayor antigüedad la oportunidad del ascenso, sino que se les debe juzgar por su competencia y no por los años de servicio. En tales circunstancias que lo requieran, la estrategia consistirá en despedir a los empleados menos competentes y retener, en lo posible a los más eficientes. Tales decisiones se toman con un análisis previo del rendimiento en el puesto actual, es decir, marcando un promedio de resultados según el puesto que se esté analizando.

Lo anterior demuestra que la evaluación del rendimiento está presente en todos los aspectos de la vida profesional. A pesar de esa importancia admitida por todos, no falta quienes se opongan a la implantación y realización de tales programas por intereses de sectores mucho menos amplios. El mejor ejemplo de esto último son los Sindicatos de trabajadores.

Los sindicatos distan mucho de ser partidarios de apoyar los programas de esta índole. Su resistencia se debe a una incomprensible motivación de brindar la máxima seguridad a sus agremiados, por lo que han estado comprometidos con el principio de antigüedad.

Casi todos los sindicatos admiten que ha de tenerse en cuenta la capacidad del empleado, pero aun así la antigüedad sigue siendo el contexto decisivo dentro del cual se toman las decisiones. En la práctica, ello significa que incluso si se evalúa la capacidad este criterio ocupa un lugar secundario.

Otra fuente de oposición para la evaluación del desempeño la constituye el empleado. A nadie le gusta ser evaluado ni sometido a un test, sobre todo si piensa que los resultados le serán poco favorables. Más aún, a casi nadie le gusta

que lo critiquen, por muy objetiva, veraz o delicada que sea la crítica. Cuando a la oposición individual se agrega la resistencia de un sindicato, la compañía casi siempre está condenada al fracaso pero a la larga lo mismo ocurrirá con el empleado (Muchinsky, 2002).

Otra causa de resistencia la representan los miembros de la gerencia que se resisten por haber sufrido una experiencia desfavorable al respecto. Como en el caso de los test psicológicos o de otros métodos de selección, se obtienen resultados negativos, si el sistema es inadecuado o no está bien planeado. Por desgracia la industria ha introducido tales programas sin suficiente preparación ni cuidado; de ahí que muchos gerentes opinen que la evaluación tiene mala fama.

A pesar de dicha resistencia, la evaluación no ha dejado de ser una actividad de gran trascendencia en las empresas. Se necesita contar con un criterio para tomar decisiones sobre aumentos de sueldo, transferencias, ascensos o requisitos de adiestramiento, en concreto: no es posible prescindir de la evaluación.

En conclusión, una evaluación del desempeño organizacional es la recopilación de datos sobre el comportamiento de los trabajadores, esta evaluación arrojará diversos tipos de datos, ya sean objetivos, de juicio o personales, que servirán para dictaminar si los objetivos esperados por la organización se han cumplido, el alto o bajo desempeño o si es necesario tomar decisiones respecto al proceso considerando los factores que intervienen, el grado de desarrollo del trabajador, el tipo de motivación empleada, la administración de recompensas o despidos, etc. Sin embargo para llevar a cabo un proceso de evaluación funcional es necesario considerar la metodología y las técnicas adecuadas dados los aspectos a evaluar, ya que de ellos dependerá el tipo y la funcionalidad de las decisiones que determine la organización.

3.4. Técnicas de evaluación del desempeño.

Existe gran variedad de técnicas utilizadas en la evaluación del desempeño, en su mayoría se manejan bajo teorías diferentes que marcan su construcción y su aplicación, así como las diferentes variables que dan la posibilidad de medir. Sobra decir que la medida empleada para juzgar el desempeño ha de atender a la índole y complejidad del trabajo. Existen dos categorías de medición del desempeño: aquellas con que se juzgan las tareas relacionadas con la producción y las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

La categoría que incluye las tareas relacionadas con la producción tal y como su nombre lo dice, es aquella que sólo empleará técnicas que le permitan determinar el desempeño del trabajador en función de la producción que realice; incluyendo factores como la cantidad, calidad, los accidentes, el ausentismo y el ritmo de trabajo o progreso.

El factor de la cantidad, hace referencia al número de unidades montadas o ensambladas que se elaboran en determinado periodo de tiempo. Por ejemplo, una empresa de electrónica tiene un promedio de producción de cien televisores ensamblados al día, al terminar la evaluación de los resultados, aquellos trabajadores encargados del ensamblaje que en promedio realicen una menor cantidad de televisores serán considerados con un „Bajo desempeño“, mientras que aquellos que logren la cifra promedio o la superen serán considerados trabajadores con un „alto desempeño“.

En lo referente a la calidad de la producción, la organización tomará en cuenta principalmente la cifra estimada según las normas de inspección o el número de artículos defectuosos de toda la cantidad de artículos que se produjeron. En cuanto a los accidentes, en la evaluación se considera el número de accidentes causados por el empleado, accidentes que hayan impedido llevar a cabo el trabajo en tiempo y forma preestablecidos.

El sueldo es considerado también como un indicador del desempeño de los empleados, ya que, de acuerdo a sus antecedentes salariales, es decir, tanto el porcentaje de los incrementos que ha llegado a tener o la frecuencia en que

dichos incrementos han ocurrido, se puede tener un indicador indirecto de sus antiguos aportes y remuneraciones a la organización con base en su desempeño.

El Ausentismo es el factor que con mayor facilidad puede ser medido y observado, comúnmente con el uso de registros se identifica el número de días que el trabajador faltó al trabajo. Los accidentes, sueldo, ausentismo y ascensos son criterios que pueden utilizarse al estimar el rendimiento en trabajos relacionados y no relacionados con la producción.

Las tareas no relacionadas con la producción por su parte, suelen asociarse a la percepción del propio individuo o de terceros hacia el desempeño que realiza cierto trabajador, con rasgos cualitativos en su mayoría son tareas que dependen de factores como la observación, interés, comparación y atención hacia cierto tipo de actividades.

Los supervisores al centrar una evaluación en las tareas no relacionadas con la producción, suelen emitir un juicio sobre el grado de competencia, es decir, sobre las aptitudes y capacidades que tienen los trabajadores. Los propios compañeros de trabajo de igual forma emiten un juicio sobre el rendimiento de aquél compañero que sea evaluado, teniendo como base principal de su juicio el trabajo propio con el que pueden comparar al trabajador.

La autoevaluación es la propia estimación del empleado sobre su rendimiento, es decir, se estima cuál ha sido el desempeño que el propio trabajador ha demostrado únicamente con el conocimiento de su trabajo que le permitirá emitir un juicio.

Los trabajos relacionados con la producción se prestan a una medición más objetiva del rendimiento y la producción, situación casi lógica ya que sus estimaciones son a base de cifras que en algún punto se sustentan con un apartado cualitativo, en tanto que las tareas que no se relacionan con la producción exigen una evaluación más cualitativa y de criterio.

Una vez que se ha planteado la necesidad de realizar una evaluación en la organización y que se han planteado los objetivos de la misma, en el caso en que la organización determine realizar una evaluación de aquellas tareas que

no se relacionan con la producción, se debe plantear el efecto que llegarán a tener los datos de juicio resultantes de la misma.

Los datos obtenidos después de una evaluación de desempeño por lo general alcanzan un nivel hasta donde las observaciones pueden considerarse como medidas precisas de la variable verdadera que estamos midiendo. La variable verdadera hace referencia a un constructo global, el ejemplo más claro es cuando el objetivo principal es medir el „desempeño global“ del trabajo, o una dimensión de desempeño en el puesto, refiriéndose al grado de desempeño que obtuvo el individuo en una de las características de las que se compone su puesto.

Los datos de juicio se emplean para la evaluación del desempeño ya que es muy complicado encontrar medidas objetivas relevantes que puedan ser utilizadas en más de un contexto. Quienes realizan las evaluaciones son por lo general los supervisores, pero también se ha hecho cierta utilización de la evaluación por parte de los compañeros de trabajo. Se ha desarrollado una amplia gama de medidas, todas destinadas a proporcionar evaluaciones precisas de cómo se están desempeñando las personas (Landy y Conte, 2005).

Este tipo de datos puede ser tan incompleto o remotamente relevante como los datos de juicio. Esos datos nunca proporcionan medidas que se determinen bajo un criterio conceptual, es decir, no se obtendrán medidas como aquellas que pueden obtenerse al realizar una prueba psicométrica, con un antecedente teórico ni con validez, y dado que nunca obtenemos medidas de criterio conceptual, nos vemos forzados a enfrentarnos con medidas imperfectas que dan resultados imperfectos. Wagner y Goffin (citado en Landy y Conte, 2005) concluyeron que las calificaciones de evaluación del desempeño producidas por los métodos de observación conductual no son más precisas que aquellas producidas por los métodos de comparación entre empleados.

Las evaluaciones del desempeño, ya sean a base de tareas relacionadas o no relacionadas con la producción adquieren diferentes características una vez que se requiera hacer una estimación del rendimiento, dado que contemplan elementos particulares para cada una de ellas

La estimación del rendimiento para aquellas tareas relacionadas con la producción, es bastante fácil en teoría y suele consistir en la simple anotación del número de unidades elaboradas en determinado periodo. Esta medida de cantidad se utiliza mucho en la industria, en parte porque se dispone de los registros de producción.

Sin embargo en la práctica de evaluación no sólo hay que estimar la cantidad sino también y de manera igual de importante, la calidad por lo que habrá que invertir las estimaciones del rendimiento para que reflejen las consideraciones de calidad, bajo parámetros establecidos de cada uno de los productos.

Pese a esto, existen otras complicaciones al momento de medir la eficiencia. Aun cuando se haya corregido la cantidad de producción a partir de la calidad, existe la posibilidad de que otros factores contaminen o desvirtúen la medida final. Este factor de contaminación es una circunstancia que no forma parte de del trabajo, pero que repercute en su ejecución.

Otro factor lo constituyen las diferencias en la naturaleza del mismo trabajo que realizan diversos empleados. Un último factor de contaminación lo constituye la duración del trabajo, cuantos más años lleve un empleado en el puesto, mayor será la productividad (Muchinsky, 2000).

Lo anterior indica que es preciso atender varios factores al evaluar el rendimiento en una tarea relacionado con la producción. Cuantos más factores de contaminación incluyan en la evaluación, menos objetiva será ésta.

Algunos de los principales instrumentos que se utilizan para realizar una estimación del desempeño del trabajador con base en las tareas relacionadas con la producción son las escalas graficas de evaluación

Las escalas gráficas de evaluación son el sistema que se utiliza con mayor frecuencia en la evaluación del desempeño. Son escalas que permiten evaluar a los trabajadores calificándolos sobre una cantidad de características o factores.

Habitualmente, el desempeño se juzga en una escala de cinco o siete puntos y el número de factores varía entre cinco y veinte. Es decir, considerando la producción de determinado producto, una escala gráfica considerará aspectos como la cantidad, la calidad, el tiempo estimado, etc. y a cada uno de estos

aspectos se le asigna una escala de calificación donde se registra la calificación asignada.

En los procesos de evaluación bajo un sistema no relacionado con la producción son aquellos en que se estima la competencia o eficiencia en términos cualitativos, porque los empleados no generan un producto mensurable o cuya cuantificación tenga sentido, por lo que sólo se centra la atención en las aptitudes y cualidades que mantienen su desempeño.

Las organizaciones se han propuesto encontrar un sistema para estimar y juzgar el mérito o habilidad que no sea por medio de cálculos, sino observando la conducta de trabajo en un período y dando una opinión sobre su calidad,

El rendimiento suele juzgarse con un procedimiento denominado estimación de méritos. Este sistema ha obtenido resultados muy favorables en los sistemas de evaluaciones y goza de tanta aceptación que forma parte de la escala estimativa que se utiliza por lo menos en el 80% de las empresas estadounidenses. En este procedimiento se establecen criterios pertinentes que servirán de punto de referencia en la comparación.

La estimación de méritos se propone evaluar con toda objetividad el rendimiento teniendo como base una serie de criterios previamente fijados, con el propósito principal de darle una característica objetiva. Algunos de los sistemas que se utilizan son la estimación; clasificación por rangos, comparaciones pareadas, distribución forzada, elección obligatoria y escalas de conducta (Werther, 1997).

Las escalas por puntos de estimación tienen la tarea de especificar cómo y en qué grado el trabajador posee la o las características deseadas para su puesto; la calidad de su trabajo es apreciada al observar su manifestación dentro del propio desempeño del empleado.

Una vez que el trabajador es observado por el supervisor, recibe una calificación en algún punto de una dimensión que varía de alta o baja o de deficiente a excelente de acuerdo al desempeño mostrado en sus actividades.

Una vez que se haya emitido el juicio de manera cuidadosa, la empresa le pide al supervisor que conteste en sus propias palabras preguntas generales sobre el empleado.

Las escalas por puntos de estimación son una técnica frecuente de evaluación del desempeño ya que su construcción es un proceso muy sencillo una vez que se conoce el puesto y las necesidades y finalmente, porque sugieren una visión lo más objetiva tanto como sea posible.

Métodos de comparación de empleados: Las escalas de calificación permiten evaluar a los empleados mediante un estándar previamente definido. Así, se evita la concentración de calificaciones en una parte de la escala causada por el error de la calificación. Todos los métodos de comparación de empleados involucran determinar si la variación puede presentar diferencias mayores cuando en realidad son menores. Hay tres métodos principales de comparación de empleados: orden de clasificación por rangos o categorías, comparación pareada y distribución forzada (Werther y Davis, 1997).

- **Sistemas de clasificación por rangos o por categorías:** En esta técnica, los supervisores numeran o clasifican a sus subordinados por orden jerárquico, clasificándolos desde el primer lugar hasta el último o desde la categoría de óptimo hasta la de pésimo, en ciertos aspectos; otras veces se atiende a su eficiencia general, dependiendo las categorías de desempeño. La persona ubicada en el primer lugar, se considera la “mejor”, mientras que a la persona ubicada en el último lugar se considera la “peor”.

La clasificación por rangos se efectúa en poco tiempo y generalmente el supervisor ve en ella una de sus tareas habituales. Pero en este método es susceptible a limitaciones cuando se aplica en gran número de sujetos. Se supone que el supervisor conoce muy bien a los integrantes del departamento.

Los datos de orden de categoría son siempre relativos a algún estándar, sin embargo, el hecho de clasificar por categoría a grandes

cantidades de personas se vuelve bastante tedioso, incluso para el supervisor y quizá en alguna forma pierde significado.

Otra limitación, dada su sencillez, consiste en que la clasificación por rangos aporta información menos útil sobre cada empleado. La aplicación del método dificulta detectar las semejanzas de eficiencia entre los empleados, si tan solo la aplicación se enfoca en una clasificación es complicado que de forma similar las tantas semejanzas salgan a la vista.

Las limitaciones que se mencionaron anteriormente, ofrecen a lo mucho, una medida aproximada de la evaluación y debe utilizarse únicamente si se trata de pocos empleados y si se desea recabar información que indique la posición de los empleados en el departamento, de lo contrario su probabilidad de éxito disminuirá.

- **Sistema de comparaciones pareadas:** Esta técnica exige equiparar a cada empleado con todos los demás de la unidad de trabajo y el resultado es una ordenación por rangos, con la característica de que los juicios comparativos muestran mayor control y sistematización.

Se hacen comparaciones entre dos sujetos a la vez y se emite un juicio sobre cuál de ellos es el mejor. Si se juzgan rasgos o características específicas, la comparación se repite en cada rasgo, uno a la vez. Una vez efectuadas todas las comparaciones posibles, se obtiene una ordenación por rangos basándose en la puntuación del sujeto en cada una. Este método proporciona un proceso de juicio mucho más sencillo, por lo que en este caso, es posible dar el mismo rango a los que poseen igual capacidad (Snell, Bohlander y Sherman, 2001).

La tarea de uno de los trabajadores se compara con la tarea de todos los demás pertenecientes al mismo puesto que se está evaluando. El calificador tendrá la tarea de seleccionar cuál trabajador de cada par, y al final de todos los trabajadores, es quién tiene el mejor desempeño dentro de sus actividades se compara con todos los demás empleados del grupo que estamos evaluando. Este método es utilizado principalmente para evaluar a los empleados en una sola dimensión: la habilidad general para

realizar un trabajo. La principal desventaja radica en el gran número de comparaciones requeridas cuando se aplica a muchos empleados, ya que el número de comparaciones realizadas crece en forma dramática cuando hay gran cantidad de empleados.

- **Distribución forzosa:** Este sistema clasifica a los empleados a partir de una distribución de las estimaciones fijadas de antemano. El supervisor ha de clasificarlos en ciertas proporciones; en otras palabras, un porcentaje fijo de ellos ha de ser puesto en diversas categorías. Los empleados son asignados conforme a esta distribución y a las características o habilidades que van a ser evaluadas. Por ejemplo, si se clasifican 100 personas, 10 serán asignadas a la categoría de excelente, 20 a la de superior promedio y así sucesivamente.

La distribución forzada es utilizada cuando el calificador necesita evaluar a todos los empleados respecto a una sola característica, factor o dimensión, aunque la técnica también permite hacerlo aun cuando sean múltiples dimensiones. El procedimiento se basa en la distribución normal y asume que el desempeño del empleado tiene este tipo de distribución. La distribución se divide en cinco o siete categorías, utilizando porcentajes predeterminados (basados en la distribución normal) el calificador evalúa a un empleado ubicándolo en una de las categorías. Todos los empleados se evalúan de esta forma (Snell, Bohlander y Sherman, 2001).

El principal inconveniente de este sistema consiste en que obliga al supervisor a utilizar categorías de estimaciones fijadas de antemano, las cuales quizá no representan a un grupo particular de empleados y al final la evaluación quizá no tendrá la relevancia que se espera.

- **Elección forzada:** La elección forzada es un método que impide conocer lo favorable o desfavorable de las estimaciones. Al supervisor se le muestra una serie de enunciados descriptivos (en pares o grupos de tres o cuatro) y luego se le pide seleccionar la frase que mejor describa al empleado y a la que menos se ajuste a la personalidad de ellos. Las frases de cada grupo

están redactadas en tal forma que parezcan igualmente favorables o desfavorables

Al redactar los enunciados de la elección forzosa, cada frase se valora con fin de determinar su correlación con el rendimiento adecuado, es decir, que permita asociar las frases con alguna de las situaciones que representan el trabajo del evaluado. Hacen falta muchas investigaciones para precisar la validez predictiva de cada reactivo, ya que es necesario que tanto los calificadores como los empleados tengan conceptos similares sobre lo que hacen. Por lo demás, es un método cuya implantación implica más gastos que los otros.

- **Listados y Escalas estimativas basadas en la conducta:** Los incidentes críticos son aquellos indicadores que representan a las conductas que al final darán como resultado un desempeño bueno o malo del empleo; algunas conductas estarán asociadas a un rendimiento alto o excelente y otras, a un rendimiento bajo o insatisfactorio. Los incidentes críticos relacionados con el mismo tipo de conductas se agrupan en conjuntos y con éstos se elaboran los reactivos de la escala estimativa. Los supervisores registran los comportamientos de los empleados que influyen de manera importante en el desempeño de su trabajo.

Tratan de evaluar el rendimiento a partir de conductas decisivas para el éxito o fracaso en el puesto. Personas conocedoras del puesto observan el trabajo de sus subordinados y anotan las conductas críticas para el éxito conforme sean observadas.

Pueden mantener un recuento permanente de estos incidentes críticos conforme ocurren en el trabajo o recordarlos posteriormente. Los incidentes críticos se agrupan por aspectos del desempeño: conocimiento del trabajo, habilidad para tomar decisiones, liderazgo, etc. el producto final es una lista de conductas (buenas y malas) que constituyen el desempeño del trabajo efectivo e ineficaz.

Una vez que el supervisor consiga delimitar ciertas conductas benéficas o poco favorables podrá aconsejar al empleado para que evite la aparición de

aquellas que resulten ser un impedimento para su trabajo, y potencializar aquellas otras que sean benéficas. de los supervisores para averiguar la clase de conducta ligada estrechamente a la ineficiencia o eficiencia.

Las escalas de calificación conductualmente ancladas (BARS) son una combinación de los métodos que utilizan los incidentes conductuales y las escalas de categorías. El desempeño se califica en una escala, pero los puntos de la escala están anclados con incidentes conductuales, la finalidad es representar el desempeño mediante la serie de conductas que se le asocian.

Una de las principales ventajas de este método no tiene que ver con la evaluación del desempeño, sino del alto nivel de involucramiento de las personas que desarrollan la escala. Los examinadores examinan con cuidado las conductas específicas que llevan a un alto desempeño efectivo.

Otro desarrollo en la evaluación es la escala de observación conductual (BOS). En esta escala, el calificador debe evaluar al empleado con relación a la frecuencia de incidentes críticos. Los calificadores evalúan a los empleados en varios de estos incidentes críticos, registrando con cuanta frecuencia observaron esa conducta (Werther y Davis, 1997).

La calificación total es la suma de todos los incidentes críticos. El paso final es correlacionar la respuesta para cada incidente con la calificación total de desempeño. Esto se conoce como análisis de elementos, su objetivo principal es detectar los incidentes críticos que tienen mayor relevancia en el desempeño laboral. Por este motivo, aquellos incidentes que tienen mayores correlaciones con la calificación total son los más importantes para el desempeño.

En conclusión, las técnicas utilizadas en la medición del desempeño deberán ser consideradas en función de los datos que se busquen obtener así como del tipo de actividades que realice el o las personas a evaluar, ya sean actividades relacionadas con la producción o no. Este último aspecto influirá en la técnica a utilizar ya que el hecho de cuantificar o cualificar el desempeño tendrá distintos resultados.

3.5. Fuentes de error en la evaluación del desempeño

Por perfeccionados que sean los distintos métodos de evaluación de desempeño, muchos de sus procedimientos son aún subjetivos; debemos considerar que esta característica es relevante ya que una evaluación reflejará las debilidades y prejuicios humanos.

Aquellos evaluadores que cumplen bien su cometido distinguen mejor entre el empleado eficiente del ineficiente, aquellos evaluadores que son menos capaces no juzgan de manera confiable las habilidades de sus subordinados. Aquellos evaluadores que poseen bajo grado de diferenciación social, es decir, baja capacidad de emitir juicios discriminativos; no realizan bien una tarea como lo es la evaluación del desempeño laboral, pues piensan que las personas son más uniformes de lo que en realidad son. De ahí a que tiendan a dar calificaciones semejantes.

En cambio, los que destacan en esta dimensión perciben mucho mejor los grados de diferencia de la gente y, en consecuencia, suelen dar una gama más amplia de clasificaciones.

Aun cuando el propósito de un sistema de calificación es recolectar estimaciones precisas del desempeño de un individuo y ya que se colabora en la obtención de éstas con base en las características estructurales, los observadores o calificadores no siempre proporcionan esos estimados con precisión. Durante muchos años se han conocido como errores de calificación a todas estas acciones de los trabajadores durante un proceso de evaluación, sin embargo hay quienes no los consideran errores, sino más bien distorsiones intencionales o sistemáticas.

Entre los errores que con mayor frecuencia suelen cometerse se encuentran el error de tendencia central, el error de indulgencia o severidad, el efecto „halo“, la parcialidad constante o sistemática, el error por ejecución más reciente (Snell, Bohlander y Sherman, 2001).

El error de tendencia central se caracteriza principalmente en que, con frecuencia los evaluadores eligen el punto medio de la escala como una forma de describir el desempeño, aun cuando otro punto pudiera representar mejor al

empleado, quizá basándose solo en la percepción y en el desconocimiento de la prueba. Al no elegir un puntaje más extremo y pretender asegurarse con datos pertenecientes a la media cometen el error de tendencia central. Algunos sistemas pueden provocar un sesgo de tendencia central al pedir al evaluador que elige un puntaje extremo que justifique por escrito el porqué de su elección, lo que hace más difícil elegir otra calificación que no sea el promedio ya que no se conocen los alcances ni los criterios del puntaje.

El error de indulgencia o severidad, es resultado de que los evaluadores al momento de realizar el proceso de evaluación sean o demasiado fáciles o sencillos, o demasiado duros al momento de emitir sus calificaciones.

El evaluador que resulta ser más fácil o sencillo suele dar calificaciones más altas de lo que el subordinado merece; mientras que el evaluador más duro, otorga calificaciones por debajo de lo que el subordinado se encuentra. En este tipo de error cada evaluador serán uno de los factores determinantes para tener la calificación lo más cercana posible a la calificación del desempeño real.

Estos errores son el resultado de anclas que permiten que el evaluador imponga significados idiosincráticos a palabras tales como “promedio”, “sobresaliente” y “debajo del promedio”. El problema puede radicar en que el evaluador prefiera emitir un juicio con base en todas aquellas creencias, en vez de un juicio confiable que acepten otros calificadores además de él mismo.

Muchos de los supervisores considerados como demandantes, exigen un rendimiento extraordinario para asignar una calificación ordinaria; en contraste otros, asignan calificaciones altas a cualquiera con el fin de evitar problemas o fricciones, o para adoptar una percepción positiva por parte de sus subordinados.

Otro de los principales errores en una evaluación es el conocido como efecto Halo, el cual consiste en una conocida tendencia a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base en un solo atributo o rasgo, es decir; si un supervisor se da cuenta de que un empleado sobresale en un factor de la escala estimativa, estará tentado a darle buenas calificaciones en los demás dando por hecho que sobresale también a otras.

Es por este motivo que se crea un „Halo“ alrededor de las calificaciones con dimensiones diferentes que desde su perspectiva las hace similares. Este podría ser el resultado de la simple flojera por parte del evaluador o de que crea que una de las dimensiones es clave y las demás surgen de esa área importante; contribuyendo así, a crear una visión unitaria del desempeño.

Podría ser también, que el evaluador considere un área de desempeño que no se incluye dentro de la forma de calificación como importante para el desempeño exitoso y por tanto permite que el área “visible” o considerada, influya en las demás calificaciones de manera consciente, a pesar de ser una cuestión meramente personal.

El efecto deformador ocurre sobre todo cuando se da una puntuación alta en uno o dos rasgos y los restantes son difíciles de observar o definir, cuando se conocen poco o se refieren a rasgos vagos o ambiguos de la personalidad, es complicado para el supervisor tener suficientes argumentos seguros para calificar de forma correcta todos los ámbitos, por lo que simplemente se basa en las únicas herramientas que conoce o domina, en este caso, las dimensiones que ya conoce.

Un método para controlar el efecto halo, es que varios jueces realicen la evaluación, pues se supone que sus preferencias o prejuicios se cancelarán mutuamente, sin embargo, este método se aplica sólo cuando los jueces tienen experiencia y oportunidad de observar al empleado que será evaluado.

El error de parcialidad constante o sistemática tiene su origen en aquellas normas o criterios de los que se valen los calificadores. La parcialidad sistemática significa que la calificación máxima otorgada por un supervisor no siempre corresponde a otro supervisor, por lo que una calificación tendrá en cada uno de los supervisores una cifra diferente.

Una estrategia que permite corregir este tipo de errores, consiste en pedir a los supervisores repartir las estimaciones conforme a la curva normal de distribución. Ello crea otro problema, pues algunos de los empleados recibirán injustamente calificaciones bajas. El método perjudica a un grupo de empleados destacados que laboran en la misma unidad y que, en consecuencia, son evaluados juntos.

La evaluación del rendimiento suele practicarse periódicamente, digamos que cada 6 o 12 meses, por lo tanto es natural que la estimación se base en la conducta más reciente del empleado, sin atender o poder recordar su eficiencia en el lapso transcurrido desde su última evaluación. Desde luego se recuerda mejor lo sucedido hace un periodo corto de tiempo, pero la conducta más reciente a veces es atípica distorsionada por factores ajenos a la situación. En esta situación se comete el error por ejecución más reciente, donde el rendimiento no caracteriza la eficiencia global, y por lo mismo, produce más estimaciones demasiado altas o bajas que no corresponden a la realidad, sino a un momento específico que no es un representativo global.

Una manera de reducir el problema es estableciendo valoraciones más frecuentes. Al acortar el intervalo entre ellas, disminuirá la tendencia a olvidar la conducta típica del empleado. También ha resultado útil informar a los supervisores sobre la posibilidad de error por la ejecución más reciente.

Sin embargo, si bien los errores antes mencionados se relacionan con distorsiones en la información obtenida de las evaluaciones, es casi lógico que de no obtener los datos suficientes también pueden cometerse otros tantos.

Las evaluaciones obtenidas mediante métodos que no cumplen con un proceso previamente estimado, carecen de un valor para la empresa, ya que no reflejan con exactitud las capacidades ni características del personal. Más aún, se puede perjudicar a los empleados al presentarles una imagen falsa de su rendimiento y su personalidad.

La mejor solución a este problema, son los programas implementados para educar a los supervisores encargados, sobre la importancia de la evaluación continua y su proceso. El daño que causan las estimaciones hechas sin suficientes datos, el derecho a negarse a dar una opinión sobre aquellos empleados a quienes no conocen bien y la seguridad de que su negativa no será objeto de represalias.

El efecto halo puede tener distintas causas, variantes que no sólo se relacionan única y exclusivamente con ese tipo de distorsión, de la misma manera cómo influyen las características personales y creencias puede surgir un error por

estimación media. Algunas personas al verse en la necesidad de juzgar a otros, se muestran renuentes a conceder puntuaciones demasiado altas o bajas, es por eso que asignan estimaciones medias a todo el personal. Cuando se examinan las puntuaciones de un determinado grupo no es raro encontrar sus puntuaciones a la mitad de la escala. Este error de evaluación no refleja la amplitud de diferencias del personal; de ahí que no suministre información útil a la empresa ni al empleado.

Los errores, como ya se ha mencionado no sólo son producto del uso deficiente de los datos o la ausencia de los mismos, también radican la influencia que tienen las características personales de los supervisores. Algunos supervisores son más generosos o se concentran sólo en el rendimiento más reciente; otros se dejan guiar por el efecto halo. Por otro lado, las características personales de los calificadores influyen en sus estimaciones. Según datos aportados por la investigación, el sexo es un factor importante, al igual que lo es la raza. Está demostrado que los supervisores de raza negra o blanca, suelen dar mejores calificaciones a aquellos de su misma raza. Asimismo, los supervisores de mayor edad son más generosos que los jóvenes.

Al parecer la escolaridad del trabajador tampoco repercute en las calificaciones, mientras que la seguridad en sí mismo y el grado de ansiedad son muy importantes. Los supervisores con poca seguridad en sí mismos son menos tolerantes, y aquellos con ansiedad intensa conceden puntuaciones más extremas (Snell, Bohlander y Sherman, 2001).

En el caso de los empleados, el primer factor que se ha estudiado a menudo por los psicólogos organizacionales, guarda íntima relación con el estereotipo sexual del puesto. Las mujeres que desempeñan puestos considerados “masculinos” por los supervisores reciben calificaciones inferiores a las de los varones.

Respecto a la raza, ya señalamos la tendencia de los supervisores a conceder evaluaciones más altas a las personas de su misma raza. No se han observado diferencias notables en las calificaciones atribuidas a la edad y a los rasgos de la personalidad de los subordinados.

3.5.1. Adiestramiento de los calificadores

Por lo general, se ha asumido que los errores que comete un calificador son muchas veces irracionales y que por lo tanto en múltiples ocasiones el mismo calificador no es capaz de poder reconocer sus propios errores; ocurren casos en que ni ellos mismos saben exactamente qué es lo que están haciendo e incluso, por qué lo están haciendo. Es posible adiestrar a los calificadores para minimizar las causas de error, la mayoría de las investigaciones y proyectos de capacitación a los calificadores pretenden entrenar a los evaluadores para que comentan lo menos posible errores halo, de indulgencia y de tendencia central.

Landy (citado en Landy y Conte, 2005) considera tres tipos de capacitación: Administrativa, sobre enfoques psicométricos tradicionales y la del marco de referencia:

- **Entrenamiento administrativo:** Por muy simples, sencillos o bien diseñados que estén los sistemas de calificación, se requiere de un breve entrenamiento administrativo. Por otro lado, si el sistema no es común, los evaluadores necesitarán algún tipo de entrenamiento, cuando menos para aprender por qué el sistema difiere de los que han visto anteriormente. Si una de las características estructurales es deficiente, el entrenamiento se vuelve más importante.
- **Entrenamiento psicométrico:** Este tipo de entrenamiento, incluye que los evaluadores se den cuenta de las distorsiones comunes en la calificación, con la intención de que al resaltarlas se reduzcan. En el estudio de Bernardin y Pence (1980) se demostró, que cuando los evaluadores son capacitados para evitar los errores de indulgencia y halo, sí lo hacen, pero las calificaciones de desempeño resultantes son menos precisas que si no hubieran recibido entrenamiento; en este caso el entrenamiento psicométrico se vuelve cuestionable.
- **Entrenamiento del marco de referencia:** Ha habido un interés creciente en los aspectos cognitivos de la calificación del desempeño, por lo que el

entrenamiento del marco de referencia se basa en la suposición de que el evaluador necesita un contexto para proporcionar su calificación: un marco. Este tipo de capacitación incluye los siguientes pasos:

1. Proporcionar información sobre la naturaleza multidimensional del desempeño
2. Asegurar que los evaluadores entiendan el significado de las anclas de la escala
3. Participar en la práctica con ejercicios de calificación de un desempeño estándar presentado en el videograbado. .
4. Proporcionar realimentación sobre ese ejercicio práctico

Esta técnica ha surgido del resultado de la práctica y la realimentación, como el mejor almacenamiento de la información y la recuperación de la memoria.

El adiestramiento o capacitación de los calificadores, consta de dos etapas: 1) informar que las capacidades y habilidades suelen atribuirse conforme a la curva normal, por lo cual es natural encontrar profundas diferencias en un grupo de empleados; 2) crear la capacidad de definir los criterios adecuados para las conductas que van a ser evaluadas, una norma o rendimiento típico con los cuales comparar a los empleados.

En algunos estudios se ha equiparado los efectos de distintos tipos de adiestramiento con las estimaciones dadas en las evaluaciones, los resultados apoyan la hipótesis de que con el adiestramiento aminoran los errores.

Zedeck y Cascio (1982) consideraron el propósito para el cual se hacen calificaciones de la evaluación del desempeño (aumento salarial por méritos, retención y desarrollo) y descubrieron que la capacitación funciona mejor para algunos propósitos que para otros. La capacitación incrementa de manera habitual la precisión de las evaluaciones del desempeño, así como su aceptabilidad para quienes están siendo evaluados.

Un adiestramiento intensivo se ha demostrado que logra reducir errores de estimación, sin embargo, se ha comprobado que un periodo breve de adiestramiento atenúa los errores de estimación; en ambos casos, los efectos de

ambos adiestramientos disminuyen y hasta desaparecen con el tiempo. Si bien el adiestramiento es capaz de reducir muchos tipos de error que se cometen, de igual manera se consideran estimaciones menos exactas.

3.6. Evaluación del rendimiento de ejecutivos

Los procesos que incluyen una evaluación, hasta este momento dan cuenta de la importancia que adquiere dentro de la organización y que permite a los altos mandos tomar las medidas necesarias tanto para los errores y los aciertos que cometen los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores no son los únicos elementos que requieren una evaluación. Las evaluaciones de desempeño a los ejecutivos son tanto o más importantes que las de los subordinados, ya que son ellos quienes se encuentran a cargo de la administración del personal operativo. Por su parte, las organizaciones en pro de las evaluaciones de los ejecutivos también han desarrollado técnicas que de igual manera son propensas a generar errores.

Uno de los problemas que se plantean para evaluar el desempeño de los ejecutivos es la heterogeneidad de tareas, responsabilidades y habilidades de este nivel profesional. Ello significa que es prácticamente imposible definir las normas o criterios de la conducta propia de un puesto, con la cual comparar a todos los ejecutivos de idéntico nivel. Esta heterogeneidad dificulta mucho la comparación de los ejecutivos entre sí.

La evaluación del desempeño del personal directivo es extremadamente compleja, tiene consecuencias importantísimas para el éxito y la prosperidad de la empresa. Las técnicas que se utilizan con mayor frecuencia que cumplen con la evaluación de los ejecutivos se citan a continuación:

- **Método del cesto de papeleo:** Este método consiste en decirle a los sujetos que se imaginen desempeñando cierto puesto gerencial en una compañía hipotética, acto seguido el sujeto en cuestión tendrá que tomar decisiones o actuar en lo tocante a memorandos, telegramas, cartas o

instrucciones. Los sujetos se conducen como si en realidad ocuparan el puesto; no se limitan a indicar lo que harían, sino que intervienen, por ejemplo: escriben cartas, solicitan material, celebran reuniones, etc. Este método no ofrece una apreciación del comportamiento concreto en el trabajo, sino que lo prueba como una situación simulada.

- **Centros de evaluación:** Para este método, los ejecutivos han de llevar a cabo varias tareas simuladas, es decir, juegos gerenciales, solución de problemas en grupo, test y entrevistas. El personal del centro hace una apreciación sobre la eficacia con que son efectuadas tales tareas y envían su dictamen al superior de cada individuo.
- **Evaluación por los superiores:** El medio más frecuente de evaluación de ejecutivos es la que se hace su superior en la empresa. En realidad la que efectúa el superior inmediato se complementa con los juicios de los superiores de mayor jerarquía. En la evaluación de ejecutivos rara vez se cumple con una hoja o escala estimativa normalizadas. Casi siempre el superior escribe una descripción del rendimiento del ejecutivo.
- **Estimación del rendimiento laboral por compañeros de trabajo:** Este sistema, exige que todos los gerentes o administradores del mismo nivel se valoren mutuamente respecto a la capacidad general de cumplir con las tareas o respecto a determinados rasgos o características. Desde luego existe el peligro de la parcialidad cada vez que se le pide a alguien expresar un juicio sobre colegas que pueden ser amigos íntimos o acérrimos rivales para un ascenso.
Se presenta entonces, la tentación a manipular la opinión conforme a los propios intereses. Tampoco se excluye la posibilidad de que los colegas se reúnan y se comprometan a asignar sólo buenas calificaciones o, por lo menos, a abstenerse de dar malas calificaciones.
- **Combinación de estimaciones:** Por ser fácil conseguir las estimaciones de superiores, colegas y ejecutivos, parece natural combinar los tres puntos de vista en una apreciación global. Y al hacerlo se reducen los peligros de la tendenciosidad de las estimaciones de colegas y autoevaluaciones. Si

todos saben que su opinión va a ser comparada con otros, procurarán ser más objetivos en sus evaluaciones.

En términos generales, existen múltiples errores que dependen de la persona que esté a cargo de llevar la evaluación, la mayoría de estos errores, están ligados a las creencias, las costumbres y preferencias de los mismos, siendo el obstáculo principal para una evaluación objetiva. Las propuestas en su adiestramiento pretenden disminuir los errores cometidos reforzando áreas de conocimiento, cuestión que también es necesaria en la evaluación de los puestos gerenciales.

3.7. Entrevista Post Evaluación

Realizar una entrevista posterior a un proceso de evaluación puede llegar a ser sumamente importante para determinar la veracidad de los resultados obtenidos en dichas evaluaciones. Para que la evaluación de frutos, es preciso comunicarles los resultados, interpretaciones y recomendaciones a los empleados. Por tal motivo, esto se hace en la entrevista que el superior celebra con el subordinado.

En la entrevista consecutiva a la evaluación, se corrobora la coherencia de las ideas expuestas y se pone de manifiesto su veracidad. Sí después de la entrevista existe una mayor discrepancia probablemente se deba a la postura insegura del evaluado.

La entrevista posterior a la evaluación tiene dos objetivos principales. El primero de ellos es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien han cumplido con ellas el empleado. El segundo objetivo es la planeación a futuro, es decir, identificar los objetivos con que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión, con la característica principal de que el empleado será enterado de las conclusiones.

Quizá el propósito principal de comunicar a los empleados los resultados de la evaluación sea la esperanza de que mejoren su rendimiento. Podría pensarse que sea así, sin embargo, al ser criticados, los empleados muchas veces asumen una actitud más negativa aún, quizá sea igualmente ilusorio suponer que basta

una breve reunión cada seis meses para motivar al personal y lograr que cambie su comportamiento.

Si a los empleados se les diera retroalimentación más a menudo y con mayor tacto, posiblemente aumentaría su motivación para cambiar su conducta laboral y mantenerse firmes al cambio. Otra finalidad de la entrevista post evaluativa consiste en premiar o elogiar al personal cuyo rendimiento sea notable, en la esperanza de que se sientan impulsados a poner más empeño.

Esta clase de entrevista tiene valor diagnóstico pero sólo en determinadas circunstancias ya que hay que comunicar la crítica con mucho tacto y comprensión. En él se basa gran parte de la autoestima, orgullo personal y sentido de la propia dignidad personal.

La entrevista consecutiva a la evaluación resulta más constructiva para todos si se realiza con mayor frecuencia y de modo informal. A los empleados hay que comunicarles sus progresos laborales más de una o dos veces al año. Una retroalimentación semanal e incluso diaria proporciona información constante sobre los desarrollos y los logros.

Más importante aún, es la oportunidad que otorga en fijar metas; a su vez esos objetivos se relacionarán estrechamente con conductas concretas con un tiempo fijo para llevarlas a cabo, y no con dimensiones generales sobre lo que se espera realizar hasta la próxima evaluación. Este tipo de entrevista al concretarse tiene efectos positivos en el desempeño posterior tanto de los trabajadores como de los supervisores. En vez de encontrarse en la conducta pasada, se orienta hacia el futuro y consigue la máxima participación del empleado.

Otra área de interés dentro de este proceso de entrevista posterior se centra en la comunicación no verbal, refiriéndonos a aquella comunicación que no se da por medio de palabras o lenguaje. Pero ¿qué consecuencias puede tener el lenguaje no verbal?, es un medio que trata de indicadores muy poderosos y con frecuencia no intencionales acerca de cómo nos sentimos; nuestras comunicaciones no verbales revelan la verdad acerca de nosotros mismos. En ocasiones las pistas no verbales se ven como complementos al mensaje verbal, sin embargo en otras puede ser una señal confusa.

El lenguaje no verbal puede llegar a ser un punto fuerte dentro de la práctica de la entrevista post evaluativa, ya que durante una entrevista, el entrevistador también puede valerse de aquellas señales que el sujeto envía mediante su comportamiento. La postura corporal, el movimiento de pies y manos, la dirección de la mirada, entre otras, son señales que pueden manifestar el grado de seguridad del sujeto entrevistado conforme a lo que se le está cuestionando. Por este motivo, si un calificador está lo suficientemente capacitado puede utilizar el lenguaje no verbal como una herramienta muy eficaz.

3.8. Evaluación de Desempeño: las calificaciones bajas

Una vez que se ha concluido una evaluación, se detectarán los puntos fuertes y los puntos débiles de supervisores y subordinados, sin embargo, el trabajo no concluye ahí, ya que es necesario desarrollar programas que estén enfocados en seguir desarrollando las fortalezas y disminuir las debilidades. Por otro lado, el desarrollar programas enfocados en este tipo de necesidades se vuelve una tarea complicada si se contempla abarcar tanto a puestos altos como a los subordinados.

Existen ocasiones donde las evaluaciones disminuyen la calidad del rendimiento y la motivación, provocando además una actitud defensiva por parte del personal. Pero, ¿por qué se tiene un concepto tan negativo sobre tales programas?, si bien ya mencionamos las altas probabilidades de recurrir en error, esa no es la única razón.

En la práctica, los supervisores se muestran renuentes sólo si los presionan sus superiores. La evaluación a menudo se realiza de forma apresurada y no con el tiempo suficiente ya que las organizaciones las consideran una pérdida de tiempo y dinero, circunstancia que no favorece un análisis sistemático y mucho menos detenido. A muchos supervisores no les gusta juzgar al personal ni correr el riesgo de perjudicarlos; de ahí que es disgusto darles bajas de calificaciones, aún si el rendimiento no es satisfactorio.

Y a los empleados tampoco les agrada mucho que los evalúen, principalmente porque temen que se les perjudique. Sienten preocupación ante la posibilidad de que surjan conflictos personales y malos entendidos con el supervisor. Además, rara vez los propios subordinados conocen la finalidad y la utilidad de los distintos métodos, por lo que comúnmente piensan que no serán beneficiados.

En muchas ocasiones los datos obtenidos de los programas de evaluación simplemente son archivados en el departamento de personal sin llegar a tener el uso específico por el que fueron obtenidos. Así que, las decisiones administrativas como las promociones, aumentos salariales o el asesoramiento de los empleados no tendrán los resultados esperados si sólo se basan en decisiones sin un fundamento, además, si las evaluaciones no son utilizadas de una manera funcional provocará que se intensifiquen las actitudes negativas a tales asesoramientos.

En conclusión, el sistema de evaluación del desempeño laboral en vigencia es poco satisfactorio a todas luces. Hay que idear nuevos procedimientos y técnicas, pues jamás podrá prescindirse por completo de la evaluación del desempeño laboral. Siempre harán falta juicios y valoraciones de la capacidad laboral a todos niveles. No se trata simplemente de utilizar o no un sistema, si no de averiguar cuál es el más eficaz.

3.9. Fuentes de Calificación

Hasta este punto, además de haberse considerado ya algunos de los métodos más relevantes dentro de la evaluación del desempeño laboral, también se ha utilizado el término “calificador”, sin embargo, debemos hacer un énfasis claro en cuanto a la relevancia dentro del proceso de evaluación que adquiere el calificador. Por calificador, no sólo serán capaces de incluirse a los supervisores, sino también a pares, los ocupantes, los subordinados, los clientes, los proveedores, etc.

Comúnmente los supervisores son las fuentes más solicitadas de información sobre el desempeño, ya que tienen la característica, de poder observar muy de cerca la conducta del trabajador y se encuentran en una buena posición para evaluar el grado en el que la conducta contribuye al éxito de la unidad o la organización. Incluso, es del supervisor de quien se espera que proporcione realimentación al trabajador, tanto informal con cierta frecuencia, como formal en periodos estructurados de evaluación del desempeño.

Sin embargo, pese a que por lógica los supervisores sean quienes tengan una mejor perspectiva sobre la evaluación de los trabajadores, según Fried, Tieg y Bellamy (citados en Snell, Bohlander y Sherman, 2001). existen algunas variables de oposición de los mismos a realizar las evaluaciones de desempeño correspondientes:

- El periodo de tiempo que el subordinado ha reportado al supervisor: Generalmente entre mayor sea el tiempo en el que el trabajador haya estado bajo supervisión, disminuirá la resistencia de éste último y la evaluación podrá verse bajo alguno de los errores citados con anterioridad.
- La experiencia del subordinado: Entre menos experimentado sea el subordinado, necesitará de más sesiones correctivas y de mayor resistencia por parte del supervisor; de ser el caso contrario, el supervisor tendrá un parámetro basado en la experiencia sobre el desempeño real del subordinado en cuestión.
- La confianza entre el subordinado y el supervisor: Entre menores niveles de confianza reciba el subordinado de su supervisor, tendrá mayores cuestionamientos en las evaluaciones, lo que puede significar una mayor resistencia por parte del supervisor a realizarle una evaluación.

Se afirma que la confianza del subordinado en la operación del sistema de evaluación del desempeño en la conducta del subordinado y por lo tanto en el nivel de resistencia del supervisor. En otras palabras, a menor confianza tenga el

subordinado en el sistema, más probable será su sentimiento de inequidad al ser evaluado y a objetar la evaluación.

Si bien se consideraron algunas de las variables sustantivas por las que el supervisor puede decidir no llevar a cabo la evaluación, también señalan variables de tipo procedimental y de logística.

- Tiempo: Un procedimiento de evaluación consumirá tiempo, el mismo que los altos mandos en muchas ocasiones preferirán invertir en las actividades relacionadas con el “trabajo”, por lo que aquello que se encuentre fuera de lo contemplado dentro de la administración del desempeño pasará a segundo término.
- La naturaleza del trabajo: Para que una evaluación sea directa, es necesario que el supervisor sea capaz de observar y evaluar el trabajo del subordinado de una forma mucho más cercana, en ocasiones, dadas las características del trabajo, tanto el supervisor como el subordinado podrán encontrarse en lugares muy distintos. Por lo que la evaluación de su desempeño podrá verse afectada por la falta de información que se tiene al respecto del trabajo del subordinado.
- Evaluación en grupos grandes: Cuando un supervisor tiene como tarea evaluar un grupo de subordinados grande, puede significar menores oportunidades de comunicación cara a cara con el supervisor. Esto implica que el supervisor pueda dar mucha menos importancia a algunos detalles que antes eran más relevantes para la evaluación.

Todas estas influencias sugieren que los supervisores pueden llegar a ser menos importantes en el proceso de evaluación de lo que eran antes. Pero no significa que no tendrán información extra que aportar, pero la que se obtenga del supervisor puede no ser suficiente para una evaluación completa del desempeño del trabajador.

Como se mencionó con anterioridad, también los compañeros de trabajo pueden actuar como medios de calificación del desempeño unos de otros. En

este tipo de evaluación, los miembros de un grupo de trabajo evalúan el desempeño de sus compañeros. De acuerdo con lo propuesto por Kane y Lawer en 1978 (citados en Werther, 1996) es normal que se empleen tres técnicas principales:

1. Nominación de compañeros: Cada uno de los trabajadores nombra a un número específico de miembros del grupo como ocupantes del nivel más alto en la dimensión de desempeño de que se especifique por parte del supervisor.
2. Calificaciones de compañeros: Cada miembro del grupo seleccionado, califica a los otros con respecto a un grupo de dimensiones de desempeño empleando una de varias escalas de evaluación posibles, mediante una introducción previa de la escala.
3. Clasificación de compañeros: Cada miembro del grupo de trabajadores clasifica a todos los demás del mejor al peor en una o más dimensiones del desempeño. Cada una de las dimensiones estará dada mediante conceptos específicos a los que se refiere.

Es más probable que, dado que los pares interactúan más a menudo con el trabajador; logren saber más acerca de su desempeño característico, en contraste con los supervisores, quienes tienen menor probabilidad de estar familiarizados con su desempeño máximo. Así, en teoría los pares serían una buena fuente de información. Latham (citado en Muchinsky, 2002) sugirió que los ven cómo interactúa el trabajador con los demás incluyendo a los supervisores, los subordinados y los clientes, siendo una fuente confiable.

La confiabilidad de este método se determina valorando el nivel de coincidencia entre los calificadores. La mayoría de los estudios hablan de altas confiabilidades (.80 a .90) indicando que los compañeros están de acuerdo acerca del desempeño en el puesto de trabajo de los miembros del grupo. La validez de las evaluaciones de los compañeros de trabajo se determina correlacionándolos con medidas de criterio que, en general, se realizan después, tales como quién

completó exitosamente un programa de capacitación, quién fue ascendido primero, la cantidad de aumentos de salario, etc. Este tipo de diferencias en las evaluaciones por parte de dos o más tipos de calificadores, proporciona una buena base para poder hacer un análisis de las diferencias entre las evaluaciones realizadas por unos y por otros.

Uno de los principales inconvenientes al usar este método de evaluación por parte de los pares, es cuando su evaluación será determinante al hacer modificaciones al salario, las promociones o los despidos. Ya que puede significar un conflicto de intereses entre los mismos. La evaluación por compañeros o pares, es parte de un sistema general de evaluación del desempeño. La información que se genera no puede aislarse de la información que se obtiene empleando otros métodos.

Con la autoevaluación, como lo sugiere el término, cada empleado evalúa su propio desempeño mediante un procedimiento que de manera más común será algún tipo de escala gráfica de evaluación

En una autoevaluación, se pide al subordinado que llene un formato de calificación de sí mismo y lo lleve con el supervisor, quien llenó una forma idéntica del subordinado; posteriormente, el supervisor y subordinado discuten sobre los acuerdos y desacuerdos obtenidos en las calificaciones asignadas con la intención de aclarar los puntos.

El mayor problema de las autoevaluaciones es la propia percepción de los evaluados; la mayoría de las personas a las que se les pide su autoevaluación, tienen opiniones mucho más elevadas de las que tienen otros evaluadores, como los supervisores.

Anderson, Warner y Spencer (Citados en Landy y Conte, 2005) en 1994 demostraron en un estudio cuánto prevalece y cuan presente está la tendencia a la inflación en la autoevaluación de la habilidad. Llegaron a la conclusión de que a aquellos empleados a los que se les da poca realimentación por parte de sus supervisores tienen una mejor opinión de sus propias habilidades que aquellos empleados a los que se les da poca realimentación.

Una de las principales ventajas de la autoevaluación se centra en el conocimiento y la proyección que tiene cada uno de los participantes dentro del proceso, ya que si bien, hay una clara tendencia por incrementar las calificaciones, no implica que no haya una base de conocimiento previa; los participantes conocen con mucho más detalle de sus fortalezas y debilidades y se evalúan de acuerdo a ellas. Un supervisor difícilmente llegará a un conocimiento tan amplio sobre el desempeño de los trabajadores, por lo que el tipo de evaluación o calificaciones que emita pueden llegar a ser muy diferentes.

El hecho de solicitar información del propio trabajador puede incrementar la percepción de justicia durante el procedimiento. En el contexto del sistema de administración del desempeño, la autoevaluación puede jugar un papel importante en la comprensión del desempeño.

Una de las mejores opciones de calificadoros es la que se puede conseguir mediante los clientes. La perspectiva de un cliente, al ser externo a la organización es única y permite obtener una concepción real del perfil del desempeño de los trabajadores. La perspectiva “externa” de un cliente, se considera sumamente importante desde un punto de vista estratégico del negocio, dado que son la última parte del proceso de producción y quienes deciden si la organización continúa como lo ha hecho o si necesita cambios.

La nueva forma en la que debería definirse el desempeño, prestará particular atención en la conducta orientada al cliente. Sin embargo, se debe ser sumamente cuidadoso para limitar las preguntas sobre las áreas de desempeño que ven los clientes. Asimismo, las calificaciones de los proveedores pueden ser menos relevantes que las de los clientes, pero ellos también tienen la oportunidad de observar los aspectos de comunicación interpersonal en el desempeño del empleado. Además de que los proveedores pueden proporcionar información valiosa sobre algunos de los aspectos técnicos del desempeño, pues es probable que se involucren en discusiones sobre especificaciones del producto, costos y programación de entregas. Existen otros medios que han sido desarrollados con la finalidad de conseguir evaluaciones más certeras e intentar describir el desempeño desde múltiples ángulos, como lo son las evaluaciones de 360°. Al

utilizar estas fuentes, observamos la conducta del empleado desde diversos ángulos, al uso de diversas fuentes; ya sean superiores, pares o incluso subordinados. Sin embargo, este tipo de evaluaciones deben estar bajo estrictas formas de control, ya que no es un método sencillo.

Prácticamente cualquier persona dentro de una organización es una fuente potencial de evaluación y calificación de las demás, sin importar la jerarquía se ha demostrado que cada uno de las distintas perspectivas del desempeño aportan información valiosa para su evaluación, destacando en los últimos años el aporte del cliente. Por la complejidad, algunos errores que suelen aparecer al utilizar estos métodos de evaluación, problemas en aspectos administrativos, o en aspectos interpersonales, etc.

3.10. Confiabilidad y validez de las calificaciones

El tema de la confiabilidad en las calificaciones comúnmente resulta ser una variable que demuestra la poca estabilidad de los datos y la gran diferencia de interpretación de la metodología de evaluación por parte de los calificadores o evaluadores. Algunas investigaciones hechas por Rothstein en 1990 (citado en Werther, (1996) han demostrado que la confiabilidad de las calificaciones entre evaluadores pueden estar en un rango de +.50 a +.60, cifras que se consideran como una confiabilidad “baja”.

Cada una de las fuentes de evaluación, ya sean supervisores, subordinados, pares o la autoevaluación; tienen una perspectiva diferente del proceso y también una familiarización distinta con el método o los instrumentos. Sin embargo, y sabiendo lo anterior, debemos resaltar el objetivo principal y la importancia de poder contar con un alta confiabilidad en las evaluaciones del desempeño. Si los acuerdos entre los evaluadores son altos, se podría suponer que la información puede llegar a ser suficientemente sencilla de calificar, por lo que la necesidad de incluir a más de un calificador, desaparecería.

La principal ventaja de las evaluaciones múltiples, por ejemplo el sistema de 360°; se encuentra en el hecho de que cada uno de los evaluadores durante el

proceso de la evaluación, estará centrándose en diferentes conductas o en su defecto, en diferentes aspectos de una misma o varias conductas. Generalmente la confiabilidad se calcula considerando los datos obtenidos por un supervisor de primer nivel y por uno de segundo nivel; la diferencia se centra en que el supervisor de primer nivel estará más familiarizado con el comportamiento del subordinado, mientras que el supervisor de segundo nivel se concentrará en las conductas del subordinado de una manera mucho más general.

El reto es combinar ambas calificaciones para poder obtener una descripción general y a su vez más detallada del desempeño. En la variabilidad de datos estará una estimación más precisa y amplia del desempeño. La validez de las calificaciones del desempeño es una variable que dependerá principalmente de las herramientas que se hayan empleado para la evaluación correspondiente, es decir, de cómo fueron concebidas y desarrolladas las escalas.

El primer paso para el desarrollo de escalas efectivas, consiste en una consideración del significado del desempeño en la organización, ya sea con base en un análisis de puesto o del trabajo. Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de desempeño deberá estar sujeto a diversos criterios conductuales, con la finalidad de que una vez que se defina la dimensión global de “desempeño laboral” abarque aquellas conductas y aptitudes que se requieren en determinado puesto. Posteriormente las escalas o instrumentos que se utilicen para calificar o cuantificar los datos de juicio deberán estar ligadas al determinado concepto y características que involucran al desempeño. Las escalas deberían representar aspectos importantes de la conducta laboral; si estos aspectos son realmente importantes y si estas escalas verdaderamente los representan, están apoyando inferencias válidas sobre el nivel de desempeño. Otro paso muy importante, es asegurar que las escalas tienen características estructurales apropiadas es decir, que dentro de toda su estructura se abarquen cada uno de los aspectos que nos interesan evaluar de la forma más completa que nos permita y por último, la validez se verá reforzada dado el conocimiento y la capacitación que necesiten los calificadores para el uso adecuado de las escalas o pruebas.

IV. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ASOCIADAS AL DESEMPEÑO LABORAL.

4.1. Motivación y desempeño laboral.

El objetivo principal al considerar el aspecto motivacional como una de las variables psicológicas principales dentro del desempeño laboral, es que nos permitirá conocer porque los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, porque las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas, en este caso dentro de un ambiente laboral.

La motivación se refiere básicamente a la capacidad de elección. Trata de priorizar las metas, elegir dónde gastar la energía con las condiciones responsables de las variaciones en la intensidad, calidad y dirección de la conducta. La motivación de los trabajadores ha sido de interés especial para los psicólogos organizacionales por casi 100 años.

A principios del siglo XX, el psicólogo Hugo Munsterberg (citado en Schultz, 1985) identificó un problema de motivación entre empleadas de una fábrica de tejidos, las cuales debían estar alerta de que si el carrete del hilo que se estaba acabando debía cambiarse de inmediato por un nuevo carrete. Al introducir gatos en la fábrica a los que se les permitiera jugar con bolas de estambre e hilos el resultado fue mayor diversión, un mayor estado de alerta y satisfacción por parte de las tejedoras.

Históricamente, la fábrica y la industria han sido un objetivo popular para la aplicación de ciertas teorías motivacionales. La comprensión de la motivación ha ido desarrollándose desde los primeros estudios de Munsterberg hasta modelos elaborados que involucran expectativas de los trabajadores, sus metas, sentimientos de competencia, así como una mayor variedad de tareas que el trabajador puede realizar.

Viteles (citado en Schein, 1982) en su libro "Motivation and Morale in industry", equiparó la motivación con la productividad. Vio a la motivación como el

método mediante el cual un empleador “promovió la cooperación de los trabajadores”, mediante una encuesta realizada a empleadores en el año de 1946, obtuvo que el 73% identificó a la “indiferencia general en los trabajadores” como la razón principal del decremento de la productividad en los tiempos de postguerra.

En el medio siglo anterior los psicólogos organizacionales prácticamente trabajaban bajo los mismo constructos que se asociaban con la motivación, el desempeño y la productividad. El sistema básico para considerar el efecto de la motivación en el desempeño organizacional es el siguiente: $\text{Desempeño} = \text{Motivación} \times \text{capacidad} - \text{restricciones situacionales}$.

Si la motivación es igual a cero, la capacidad no cuenta a que cualquier cosa multiplicada por cero es igual a cero. De igual manera indica que un incremento modesto en la motivación puede magnificarse por la capacidad. A pesar de que el desempeño puede requerir una conducta muy compleja, la motivación juega un papel tanto en el desempeño exitoso como en el no exitoso.

Es importante reconocer que la motivación no trata simplemente de la productividad, pues el sabotaje o el ausentismo también suelen ser conductas motivadas (Landy, 2005).

Anteriormente se pensaba que un trabajador que se consideraba feliz también era un trabajador productivo, y que dentro de esa dualidad entre felicidad y trabajo existía un componente motivacional que impulsaba al trabajador a seguir bajo esa misma línea de acción. Si bien el fundamento para tal pensamiento no es del todo claro, tal vez la idea de que si un trabajador es feliz, éste, recompensará a la organización con mayor productividad, o que la infelicidad es distractora del trabajador.

La mayoría de los modelos motivacionales son „hedonistas“ hasta cierto nivel; asumen que los individuos buscan siempre condiciones de placer sobre condiciones de dolor. Siendo este el caso, un análisis motivacional trataría de identificar las características del trabajo capaces de hacer feliz o infeliz al trabajador mediante una encuesta de actitud que permita establecer la seriedad

del argumento. Sin embargo, si existe una dimensión que se asemeja a la premisa de actuar de determinada manera la mayoría de veces son las actitudes.

Las actitudes son sentimientos o creencias relativamente estables que se dirigen hacia personas, grupos, ideas, trabajos u objetos específicos. Si los encuestados indicaban que su trabajo no era aburrido y que los hacía infelices, el empleador era advertido para que utilizara un trabajo de mayor interés como incentivo para obtener mayores niveles de productividad, se pensaba que si se ofrecía o exponía al trabajador a un trabajo más interesante aumentaría su motivación al trabajo (Schein, 1982). De ahí que las actitudes y su medición se vieron como la ruta a seguir para encontrar la clave de la motivación.

Hace algún tiempo dado el avance y las teorías expuestas, las actitudes han perdido relevancia en el estudio de la motivación dentro del área laboral. En 1950 una creencia general era que diferentes cosas motivan diferentes personas. Pero al parecer en las teorías cognoscitivas a inicios de los años sesenta, las “condiciones” para la motivación se volvieron más explícitas y universales y se basaron menos en la individualidad, dicho todo esto, las actitudes y su medición siguen siendo importantes en el área de psicología organizacional. En la vida cotidiana, el término motivación se usa con dos significados distintos:

- Las metas que las personas tienen.
- Los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas (por ejemplo, las expectativas de obtener un buen empleo).

Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo. La mayoría de las teorías básicas de la motivación laboral recogen de una u otra forma este doble enfoque.

4.2. Teorías de la Motivación Laboral

Aunque la motivación laboral es aún un constructo que representa un supuesto, proceso que no puede observarse ni medirse directamente, la motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno

laboral, ya que se puede considerar (volviendo a lo que acabamos de comentar en el apartado anterior sobre rendimiento) que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales (facilitan o dificultan la conducta del mismo), la motivación laboral (Muchinsky, 2000).

Por lo tanto, dado que prácticamente la motivación puede ser relacionada con cualquier ámbito donde se encuentre un individuo, se han desarrollado tantas teorías como hay ámbitos posibles. En lo que respecta al ámbito organizacional, no es la excepción, se han descrito múltiples teorías, donde el principal objetivo es entender aquellos aspectos que abarca un concepto de motivación al relacionarse con comportamientos situados dentro del área organizacional.

A su vez, y dado el punto central en el que se base cada teoría, éstas se podrán dividir en tres diferentes categorías: Las teorías basadas en la persona, teorías basadas en el contexto y teorías basadas en la persona dentro del contexto. Cada una de estas categorías contemplará diferentes teorías que abordan el tema central propio desde la percepción de diversos autores.

4.2.1. Teorías motivacionales basadas en la persona.

4.2.1.1. Teoría de la persona como máquina

Como se recordará, la metáfora de la máquina se basa en la premisa de que la motivación es un proceso inconsciente en el que el individuo responde a condiciones tanto internas (necesidades o impulsos) como externas (recompensas) de forma automática o reflexiva.

Pinder (citado en Muchinsky, 2000) habla de la motivación laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. Las fuerzas son el conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se han estudiado en la investigación sobre motivación, y que en ocasiones se han denominado activación.

La dirección está relacionada con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador, se refiere exactamente a qué comportamientos y a qué nivel de compromiso. La intensidad se relaciona con la cantidad de motivación que el individuo desarrolla durante una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga; se trata de cuánto de su capacidad psicológica y/o física dedica a un comportamiento determinado. La persistencia se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo, es decir, por cuánto tiempo mantiene la intensidad y dirección.

La finalidad de esta teoría fue utilizar la metáfora del funcionamiento del hombre como un aparato mecánico, es decir, aquél al cual se le administra determinada cantidad de energía, se le dirige, administra y controla con el propósito de utilizarla en alguna actividad para la cual es empleada.

4.2.1.2. Teoría de las necesidades de Maslow

Esta teoría afirma que el desarrollo de cualquier individuo es una sucesión constante de etapas en las cuales se consolidan desde los aspectos básicos, individuales y propios de la especie, hasta los aspectos bajo los que se desenvuelve el individuo dentro de la sociedad. Cuando somos jóvenes estamos más preocupados por el bienestar físico, conforme nos sentimos más seguros en nuestro mundo físico, comenzamos a enfatizar las necesidades sociales. Al final, cuando nuestra base social parece segura, nos concentramos en desarrollar al máximo nuestras capacidades y aptitudes.

La psicología organizacional encontró atractiva la teoría de las necesidades de Maslow para estudiar el aspecto particular de la motivación en el trabajo y adaptación al escenario laboral. Maslow propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas, estos conjuntos de necesidades están ordenadas jerárquicamente; cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el nivel superior (Peiró, 2001).

Los conjuntos de necesidades ordenados de un nivel inferior básico a un nivel superior más avanzado son:

- Necesidades Fisiológicas: Se refieren a las necesidades que se satisfacen con comida, agua o sueño.
- Necesidades de Seguridad: Son las necesidades del individuo por producir un ambiente seguro, libre de amenazas.
- Necesidades sociales o afectivas: Asociadas con los factores interpersonales, el deseo del individuo por ser aceptado por los demás
- Necesidades de Autoestima: Son las necesidades asociadas con ser respetado por logros y capacidades.
- Necesidades de auto realización: Necesidad del individuo por desarrollar su capacidades al máximo; en teoría, pocas personas satisfacen esta necesidad, por lo que más bien el individuo se enfoca en crecer y desarrollarse.

Cuando se aplica la aproximación de Maslow al escenario laboral, surgen algunas implicaciones al respecto. Un empleador necesita conocer en qué nivel de necesidad se encuentra aquél o aquellos empleados en los que pretende influir. De poco servirán aquellos incentivos que se administren con el objetivo de motivar determinado tipo de necesidad si el trabajador se encuentra en un nivel distinto al esperado.

En un grupo de trabajadores todos pueden estar funcionando en diferentes niveles de necesidad, por lo que se requiere un esquema motivacional hecho a la medida de cada individuo, situación que resulta complicada dentro de la práctica.

El modelo propuesto por Maslow, también se ajusta a la metáfora de la persona como máquina, ya que percibe a la conducta del individuo como inconsciente y automática. Respecto a esta teoría, hay relativamente muy poca información que pruebe directamente sus propuestas y la que se ha realizado no la apoya. Hall y Nougain (1968) encontraron que entre más se satisface una necesidad, más importante se vuelve. Por su parte, estudios de Lawler y Suttle, Wahba y Bridwell (citados en Schein, 1982) tampoco apoyaron el modelo, ya que

no reconoce que la mayoría de nosotros tiene diferentes necesidades que funcionan simultáneamente más que sólo una a la vez (Schein, 1982).

Si existía una teoría de la motivación en el trabajo antes de la de Maslow, era simplemente económica: el dinero motiva a las personas. La perspectiva de las diferencias individuales tenía más sentido para los trabajadores y los empleadores.

4.2.1.3. Variaciones de la teoría de Maslow

A partir de la introducción de la teoría de las necesidades de Maslow, los psicólogos han hecho una serie de modificaciones. La primera propuesta hecha por Herzberg (citado en Landy y Conte, 2005) se denominó teoría de los factores. Esta teoría propuso que realmente existen sólo dos necesidades básicas, no cinco, y que estaban jerarquizadas como para ser independientes, al contrario, se relacionaban. Estas dos necesidades son: necesidades de higiene (fisiológicas y de seguridad) y necesidades de motivación (necesidades sociales, de estima y de auto realización).

Al satisfacer las necesidades de higiene se eliminaría la insatisfacción pero no se produciría una conducta motivada o un estado de satisfacción positiva, por otro lado, al satisfacer las necesidades de motivación, se podría producir esfuerzo y satisfacción positiva.

Por otro lado, Alderfer (citando en Muchinsky, 2000) propuso que, en lugar de una estructura de cinco factores, las necesidades humanas pueden representarse mejor en tres niveles: Niveles de Existencia (niveles fisiológicos y de seguridad), de Relación (combinación de la categoría de autoestima y amor de Maslow) y crecimiento (combinación de los aspectos de autoestima y auto realización de Maslow). Esta teoría adoptó la jerarquización de Maslow al proponer que la categoría inferior no satisfecha dominaría la conducta y los intereses individuales. También cito, que si la necesidad se frustraba, el individuo podría “retroceder” o activar una necesidad de nivel inferior que se hubiera satisfecho previamente.

Ambas teorías de las necesidades tienen más bien un aporte y valor histórico que funcional, dado que el enfoque bajo el cual se encuentran, no le permite a la psicología incluir términos como evaluación o juicio.

4.2.2. Teorías basadas en el contexto

4.2.2.1. Teoría del Reforzamiento de Skinner

Mediante su teoría del condicionamiento operante, B.F. Skinner descubrió que la forma en que las recompensas se relacionaban con la conducta podría tener un efecto sobre la ejecución del organismo. Su teoría propone que la conducta depende de tres elementos simples: el estímulo, la respuesta y la recompensa (Landy y Conte, 2005).

La propuesta mecánica del conductismo sugiere que si se refuerza una conducta en presencia de un estímulo particular, esa respuesta tiene más probabilidad de volver a ocurrir en presencia de ese estímulo. Un ejemplo claro sobre el manejo de este paradigma dentro del área organizacional, es en la administración de bonos a los trabajadores a manera de estímulo. Aquellos trabajadores que consigan producir un nivel cercano o superior al esperado en la producción serán recompensados con un bono económico; la teoría de Skinner sugiere que una vez que se asocie el estímulo del bono económico a una mayor productividad, habrá mayores probabilidades de que el nivel de productividad y desempeño del trabajador aumenten.

De esta manera, cuando una recompensa depende de que se realice una respuesta, se llama reforzamiento contingente. El reforzamiento contingente es una propuesta importante en lo que respecta a la aproximación conductual, las recompensas pueden administrarse de manera continua o intermitente, pero siempre ligadas a una respuesta del organismo.

Skinner descubrió que el reforzamiento intermitente produce niveles de ejecución más alto, que el reforzamiento continuo. Estos dos principios han sido

aplicados con frecuencia en el contexto industrial, incluyen bonos de fin de año por desempeño, el pago a destajo, las comisiones por ventas, etc. (Peiró, 1997).

El principio del reforzamiento contingente requiere de atención cuidadosa de la conducta del trabajador, una tarea del supervisor que consume tiempo adicional. La aproximación no otorga ningún papel a ninguna actividad cognoscitiva ya que no se toman en cuenta las expectativas, los efectos de las metas o la más simple intención por parte del trabajador.

Como una teoría completa de la motivación laboral se queda corta, igual que las demás aproximaciones de la persona como máquina, no reconoce actividades mentales superiores como el razonamiento y el juicio, y por lo tanto, representa más una aproximación teórica sobre los constructos motivacionales, o incluso la base bajo la cual desarrollar una teoría mucho más completa de la motivación que una aproximación viable.

4.2.2.2. **Teorías de la Persona como Dios**

Las teorías que se desarrollaron en años posteriores, comenzaron a contemplar la función que tenía el aspecto cognitivo del individuo dentro de los aspectos motivacionales. A diferencia de las teorías que contemplaban a la persona como máquina, en las teorías posteriores, la conducta del individuo ya no era inconsciente y carente de intención.

Hacia el año de 1970 las áreas de psicología quedaron atrapadas en la llamada revolución cognoscitiva, caracterizándose principalmente por la capacidad del individuo para aprender del pasado y anticipar el futuro. Esto permitió la posibilidad de dar intención a la conducta, la planeación, la aceptación de metas y lo más importante, la elección (Muchinsky, 2000).

Las teorías mecánicas de la motivación, no incluían el concepto de elección de manera formal, ya que solamente tomaban al individuo como un ser que actuaba para obtener una recompensa sin el uso aparente de la razón. Por otro lado, también se desarrollaron teorías que contemplaban tanto factores internos y externos, como son al individuo y su relación con el contexto.

4.2.3. Teorías basadas en la relación persona y contexto

4.2.3.1. Teoría VIE (valencia, instrumentalidad, expectativa) de Vroom

Vroom en 1994, mediante su teoría de VIE (valencia, instrumentalidad expectativa), pensaba que los objetos psicológicos de un ambiente, también tienen fuerzas de atracción y repelencia; consideró la Valencia, como la fuerza de preferencia de una persona por un resultado en particular. Es decir, sugería que un trabajo que retribuya una gran cantidad de dinero sería atractivo, mientras que un trabajo que sea poco interesante será repelente. Este elemento, era el simple reconocimiento de que las personas tienen deseos y necesidades (Schein, 1982).

El segundo elemento: la instrumentalidad, se refiere a la relación entre el desempeño y la obtención de un determinado resultado. Es decir, en dado caso que un sujeto considere postularse en una promoción, tendrá en cuenta los beneficios involucrados al respecto, como una mejora en el salario y la posibilidad de tener mayor prestigio. Por otro lado, también deberá tener en cuenta mayores esfuerzos y responsabilidades, e incluso más horas de trabajo. Sabiendo lo anterior, una vez que el sujeto tenga estas instrumentalidades, puede combinar la información de tal manera que pueda decidir si el resultado le favorece o no le favorece.

El tercer elemento es la expectativa, que se refiere a la creencia del individuo de que una conducta en particular lo llevará a un resultado en particular.

Esta teoría considera al sujeto como un ser calculador por naturaleza, capaz de poder delimitar las variables que están relacionadas con las conductas en determinado momento y capaz de decidir de manera directa y segura.

Sin embargo, los individuos consideran otras cosas que no son las instrumentalidades o las expectativas. El modelo propuesto por Vroom, puede haber presionado la noción de racionalidad más allá de límites razonables al suponer que la gente podría y debería atravesar por cálculos tortuosos pero necesarios para llegar a las decisiones más simples. La teoría original como la propuso Vroom era una teoría intra individuos más que una teoría entre individuos;

la mayor parte de la investigación se desarrollaba entre individuos, así los resultados entre personas son bastante irrelevantes para mejorar la motivación en un solo individuo (Schultz, 1985).

4.2.3.2. Teoría de la Equidad

Esta teoría la desarrolló Adams (1965) y supone que los individuos ven su mundo en términos de insumos y resultados. Considera a las personas calculadoras, calculando lo que invierten en su trabajo (capacitación, esfuerzo, capacidades) y lo que obtienen de él (compensación, compañeros, nivel de interés del trabajo en sí mismo).

Comparan entonces, sus insumos y resultados en relación con los demás. Si su propia proporción insumo/resultado es idéntica a la proporción en comparación con los demás, no habrá tensión y por lo tanto, no habrá una acción subsecuente para liberar dicha tensión. Si por el contrario, la proporción es menor, es decir, requieren de mayor esfuerzo para obtener resultados similares, existirá la probabilidad de acciones al respecto que busquen dicho equilibrio.

Por ejemplo, consideramos dos representantes de una compañía médica, uno de ellos descubre que cuando recibe el 5% de la comisión por el total de las ventas, otro representante de otra compañía recibe el 7%, por lo que algo probablemente suceda, ese algo puede ser pedir un aumento en el porcentaje, buscar un nuevo trabajo, sabotear las ventas de otros representantes, etc.

Esta teoría, como en el caso de la teoría VIE, fue cuestionada por muchos investigadores y practicantes, poniendo en duda sobre si los trabajadores son tan “racionales” como lo sugiere la teoría (Schultz, 1985).

4.2.3.3. Teoría del establecimiento de Metas

Locke (citado en Landy y Conte, 2005) centrado en la idea de la “persona intencional” bajo el supuesto de que es capaz de actuar de manera premeditada, propone la teoría de establecimiento de metas, la cual ha evolucionado hacia un

enfoque a la motivación del trabajo completo y maduro y da por hecho la noción de una meta como una fuerza motivacional que se ha establecido firmemente.

Dicta que, de una manera o de otra, cualquier descripción coherente de una conducta motivada debe incluir metas. Locke fue de los primeros en adaptar el concepto general de meta a la motivación en el trabajo, la mayoría de los estudios muestran que las metas específicas y difíciles promueven mayores niveles de desempeño, asumiendo que el individuo ha aceptado las metas, y parece ser verdad que aquellos individuos que se plantean metas específicas y difíciles se desempeñan mejor que los individuos que simplemente adoptan una meta “de hacer tu mejor esfuerzo” o que no tienen metas.

Este modelo hace una distinción entre la aceptación de metas y el compromiso con ellas. Mientras que la aceptación de las metas implica que una meta ha sido aceptada, por otro lado, el compromiso con las metas es más amplio, ya que en el momento en que el individuo decide comprometerse para alcanzar una meta, puede incluir dentro de ese compromiso la realización de más metas asignadas e incluso de metas autoimpuestas. Cuando los individuos tienen la libertad para ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en autoestablecidas, transformando así lo que era aceptación en compromisos.

Locke propuso que cuando las metas tienen el efecto de dirigir la atención y la acción (dirección), movilizándolo el gasto de energía o esfuerzo (esfuerzo), prolongando el esfuerzo en tiempo (persistencia) y motivando al individuo a desarrollar estrategias relevantes para el alcance de metas (estrategia).

Otro factor importante que se considera dentro de esta teoría, es el círculo de realimentación, esta conexión de realimentación hace a la teoría mucho más dinámica al mostrar que conforme el individuo evalúa su desempeño, los estados intermedios pueden haber cambiado. Amplía la teoría del establecimiento de metas de ser una teoría instantánea sobre una sola acción o secuencia de acciones, a convertirse en una consideración más enriquecedora no sólo del presente sino también del pasado y del futuro (Schultz, 1985).

Este círculo de realimentación está asociado con aquello que se conoce como la teoría del control, teoría que asume que un individuo compara una meta con sus resultados reales, y en consecuencia ajusta su conducta para que el resultado concuerde con la meta. Estos factores incluyen la complejidad de las tareas, las restricciones situacionales, el nivel de compromiso con la meta, el afecto o la emoción y el nivel de compromiso organizacional.

Además, las recompensas y castigos, que no tienen nada que ver con el logro de las metas, pueden afectar también el nivel de compromiso del individuo con la organización y el subsecuente deseo de aceptar las nuevas metas o continuar con las existentes.

La teoría del establecimiento de metas desde su concepción y dada la naturaleza cambiante del trabajo tuvo nuevos desafíos al pretender darle relevancia a su contenido. El escenario laboral actual cada vez es más complejo y ha evolucionado hasta llegar a consolidarse de manera grupal o en equipos, por lo tanto el diseño de investigación requiere incluir trabajo cognoscitivo más complejo y especializado para poder adaptar la teoría.

Por otro lado, Locke y Latham en 1996 (citados en Landy y Conte, 2005) señalaron que la simple identificación de la meta con la que una persona se puede comprometer no explica en su totalidad la conducta del individuo. Por tal motivo, sugerían que la teoría del establecimiento de metas es sólo un primer nivel de explicación de la conducta; de igual manera, plantearon la hipótesis de que las metas podrían derivarse de conceptos de orden mayor, como los valores o los motivos. Estos a su vez, serían la explicación del segundo nivel de la teoría. En cierto sentido, las teorías que han surgido son explicaciones de segundo nivel de la conducta en el contexto de las metas y su establecimiento.

4.2.3.4. Teorías del control y auto regulación

Las teorías de control se basan en el principio del establecimiento de un círculo de realimentación., que se refiere a la discrepancia que existe entre el logro real de la meta y el objetivo con el que el individuo se comprometió; de acuerdo a esta

teoría, si un individuo no alcanza la meta, los estados intermedios se verán influidos.

También es posible que un individuo reemplace una meta por otra más fácil, sabiendo que un individuo puede llegar a tener múltiples metas ya sean metas asignadas o no; la prioridad de esas metas puede cambiar repentinamente con base en el cambio de las prioridades organizacionales. Los individuos pueden tener mayores avances en algunas metas que en otras y sentirse más o menos en la posibilidad de alcanzar algunas de ellas con mayor facilidad, todas estas posibilidades que tiene el individuo de responder ante las situaciones bajo las que se desarrollan sus metas involucran el concepto de auto regulación (Schultz, 1985).

En su forma más simple, la auto regulación significa que los individuos utilizan la información sobre la conducta que se realimenta y realizan los ajustes necesarios, sin embargo, una vez que el individuo ajuste su conducta, el ajuste en sí mismo puede involucrar que el sujeto comience a cuestionarse otro tipo de metas que se ha planteado en el hecho de aquello que él considera hacer para alcanzarlas.

Lo mencionado con anterioridad, implica un auto regulación que se presenta relacionado con las decisiones de la organización, entonces el individuo mejorara la información que ha adquirido sobre las conductas que la organización espera que realice. En un lugar de trabajo donde la complejidad del ciclo de actividades sea sencilla pueden ocurrir varios niveles de realimentación que se llevarán a cabo de forma jerárquica. Con lo anterior, se da por hecho que las personas son auto reguladoras activas que dependen de múltiples ciclos de realimentación para adaptarse a los cambios tanto en su ambiente externo como en el interno.

Se ha sugerido que aquellos que dirigen su atención a los impulsos externos o ambientales tienen más probabilidad de lograr la auto – regulación que aquellos que sólo la dirigen hacia los internos. Las capacidades cognoscitivas también pueden jugar un papel importante en la capacidad de un individuo para lograr la auto regulación. Puede afirmarse que los individuos necesitan depender

de capacidades cognoscitivas como la memoria, el razonamiento y la comprensión (oral o verbal) para procesar la realimentación y el cambio conductual.

4.2.3.5. Auto Eficacia y Motivación

En ocasiones los individuos, incluyendo aquellos involucrados en las organizaciones, llegan a sentirse muy confiados o desconfiados en lograr una meta; a ese sentimiento de confianza o falta de la misma Bandura (1986) denominó "auto eficacia", siendo esta teoría una de las teorías más modernas acerca de la motivación en el trabajo.

La auto eficacia se define como la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo una tarea y cumplir con una meta. Esta característica es diferente a la autoestima, ya que la eficacia se relaciona más específicamente con la confianza en nuestra capacidad en la posibilidad de que seremos capaces de realizar satisfactoriamente una tarea difícil, mientras que el autoestima es con base en el reconocimiento al concluir una tarea.

El individuo, según esta teoría, realiza una jerarquización de las metas, desde aquellas inmediatas hasta las metas más distantes; durante este hecho, las metas consideradas inmediatas pueden tener el efecto de incrementar los sentimientos de auto eficacia, cuestión que motivará al individuo a continuar con la tarea. Por consiguiente, actuarán como base para la consecución de las metas clasificadas como distantes

El modelo propuesto por Bandura, incorpora elementos de la teoría del control y según la misma, los individuos evalúan constantemente su comportamiento y sus logros para ver si su conducta los acerca o los aleja de las metas importantes. Esta evaluación lleva reacciones tanto emocionales como cognitivas, si una persona se dirige a metas, o las cumple o incluso las excede, el resultado es la satisfacción y un incremento en el sentimiento de eficacia. En consecuencia, esto lleva a la persona a establecer metas más altas dentro de los límites de su capacidad (Schultz, 1985).

En el caso de que la persona no se dirija al logro de sus metas, el resultado muy probablemente sea de insatisfacción y una sensación negativa sobre su autoeficacia. Dentro de las posibles reacciones ante esta evaluación negativa, pueden encontrarse el disminuir o abandonar su meta o incrementar el esfuerzo (Donovan, 2001). Bandura afirmaba que la conducta motivada, está dada bajo un ciclo de metas desafiantes, el individuo será capaz de monitorear el éxito que ha tenido en la consecución de esas metas, y tomando acciones que reduzcan los errores que intervengan entre el objetivo y el resultado.

Ya que la eficacia es tan importante para el comportamiento dirigido a metas y para el desempeño, es razonable preguntarse cómo se desarrolla y se aumenta la eficacia. El mismo Bandura (citado en Schein, 1982) sugería cuatro vías importantes:

1. **Experiencia de dominio.** Si el individuo resulta exitoso en diversas tareas que considera desafiantes reforzará su capacidad, mientras que si resulta incapaz, su capacidad disminuirá.
2. **Modelamiento.** Cuando un individuo ve que alguien similar realiza con éxito una tarea difícil, la confianza en la propia eficacia se fortalece. Si, por el contrario, la persona con la que se compara fracasa, la confianza en la eficacia del individuo se verá disminuida.
3. **Persuasión social.** Un individuo puede ser persuadido a realizar satisfactoriamente una tarea por otros individuos que ya han realizado esa tarea anteriormente de manera exitosa.
4. **Estados psicológicos.** El estado emocional determinará la interpretación que pueda darle el individuo a la tarea. En el caso en que se presenten síntomas de estrés el sujeto interpretará que las tareas son excesivas a su capacidad, al contrario de si tiene un estado anímico óptimo.

4.2.3.6. Teoría de la acción

Tal vez la consideración más amplia del papel de la intención en la conducta motivada aparece en la forma de lo que se ha llegado a conocer como la teoría de la acción. Teoría que hicieron popular los psicólogos Alemanes como Gollwitzer, quien ha escrito sobre la conexión entre la intención y la acción distinguiendo entre la intención hacia la meta y la intención de ejecución (Schein, 1982).

Particularmente interesado en como las personas cambian de la intención a la acción; identifica cuatro fases consecutivas de acción en la búsqueda activa de la meta:

1. Predecisión. Es el momento en el que el individuo analiza los deseos propios a realizar una acción y determina cuál de ellos es el más fuerte y viable de conseguir.
2. Posdecisión. Posteriormente se planean las acciones que se realizarán en pro de llevar a cabo tal deseo.
3. Acción. Se actúa y se invierte esfuerzo para alcanzar la meta.
4. Evaluación. Se analiza tanto aquello que se invirtió y se obtuvo con aquello que se deseaba obtener.

Gollwitzer (citado en Schein, 1982) creía que las intenciones eran particularmente importantes para superar cualquier obstáculo, que pudiera surgir en las fases 1 y 2. La gente tiene más posibilidad de alcanzar las metas cuando la intención hacia la meta y la intención de actuar están presentes. Cuando se tienen propósitos y deseos en competencia, podemos recordar nuestras intenciones y son estas las que nos pueden ayudar a establecer prioridades para que podamos eliminar conflictos entre los propósitos y deseos.

Frese y Zapf (citados en Landy y Conte 2005) publicaron en 1994, una descripción más accesible de la teoría de la acción, mencionando que, una acción (desempeñar una tarea) tiene dos elementos: el proceso de acción y la estructura de acción.

Una acción inicia cuando el individuo se pone una meta y continúa con una serie de eventos posteriores, incluyendo el analizar planes de acción y se toma la decisión de cuál de ellos se llevará a cabo. Una vez realizado el plan se evalúa y finalmente existe una realimentación que permite observar la efectividad del mismo.

Esta estructura de acción incluye dos aspectos: el primero es la noción de que no existe una acción observable en el vacío. Es el resultado de un número de eventos y planes previos clasificados jerárquicamente. El segundo es que la realimentación y la regulación de las acciones resultantes ocurren a diferentes niveles. Algunas son a nivel consciente y otras son a nivel inconsciente o automático.

En cierto sentido, la teoría de la acción se propone como una teoría de la motivación. Hacker (citado en Schein, 1982) mencionó que muchas veces los individuos con mejor desempeño, son aquellos que entienden mejor su trabajo y no los que precisamente están más motivados, es por eso que tanto teóricos o evaluadores, se preocupan más por la acción que por la motivación.

Después de haber citado las teorías más importantes de la motivación dentro del entorno laboral podemos encontrar varias similitudes. El papel de la intención del individuo es determinante en las conductas que llevará a cabo, ya que será el punto clave que le permitirá plantearse metas. Comunmente las metas planteadas tienen la intención de buscar un estado de felicidad.

En segundo lugar, la realimentación será el acto más importante dado que permite un análisis acerca de los actos propios del individuo. En tercero, la teoría necesitará incluir algún elemento de la persona como científico, es decir, la persona no requiere ser un científico completamente racional o exacto, pero debe considerarse como un recolector y analista de la información de sus propios actos. En cuarto lugar, la teoría debería de incluir algún concepto de autoevaluación, si bien está claro que los individuos por lo regular hacen un balance al comparar en dónde están contra dónde quieren estar (Muchinsky, 2000).

Finalmente, existirán algunos elementos no cognoscitivos en la teoría de la motivación resultante, este elemento puede ser la personalidad, los valores o

hasta el sentimiento que surge de la confianza en la eficacia. Lo que se ha ido aclarando en la investigación motivacional es que los individuos no son científicos simples, también son científicos críticos, dado que, no sólo usan la información, sino también son capaces de evaluarla y juzgarla, dando como resultado la metáfora de la persona como científico dando el paso hacia la persona como juez.

Desde el punto de vista práctico de los psicólogos organizacionales, se conoce mucho sobre la motivación pero aún sin una teoría lo suficientemente completa, por lo que ahora la teoría de la motivación está más basada en la investigación que en la práctica. Considerando la naturaleza actual del trabajo, se necesita una teoría capaz de aplicar sus conceptos, en aspectos como el trabajo en equipo, la tecnología, las diferencias culturales y los cambios realizados por las organizaciones.

4.3. Influencia de la motivación en el desempeño

No es ningún secreto que la motivación es una de las grandes variables relacionadas con el desempeño laboral, algunos autores mediante distintas investigaciones han comprobado la influencia que resulta el tener trabajadores motivados o no motivados.

En un estudio realizado por Vroom, trabajando con dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación, se analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no-verbal y evaluaciones del rendimiento; los resultados indicaron que la habilidad de los empleados se relaciona solo con sus resultados solo si se mantenían con niveles altos de motivación. Si un trabajador es muy hábil podría dejar de serlo dependiendo el grado de motivación que alcance.

Cacioppo y Petty (citados en Urdaneta, 2007) describieron diferencias individuales en la tendencia a evitar o minimizar el esfuerzo cognitivo. Definieron la necesidad de cognición como una tendencia individual a comprometerse y disfrutar con el esfuerzo cognitivo, considerándola más una motivación cognitiva que una capacidad intelectual. Las diferencias en esa necesidad de cognición se corresponden con diferencias conductuales en la forma en que la gente afronta

una tarea cognitiva. Por ejemplo, a las personas que tienen una elevada necesidad de cognición les resultan más placenteras las tareas difíciles y muestran una mayor tendencia a buscar nueva información.

Kanfer (1995) señaló que existe una influencia igual y proporcional entre el desempeño y la motivación, ambas pueden afectarse mutuamente de la misma forma y magnitud. Conocer cuál ha sido el nivel de desempeño al realizar una tarea puede ser fundamental para conocer el nivel de motivación que puede alcanzar más fácilmente el individuo.

4.4. Variables relacionadas con el desempeño laboral

Existen diversas variables asociadas al estudio del desempeño laboral dentro de una organización. Dado que las organizaciones tienen características específicas de su ambiente, las variables estarán relacionadas de la misma manera con dichas especificidades.

Dentro de una organización, las variables pueden ser establecidas en tres categorías principales para su análisis: las variables a nivel individual, las variables a nivel grupal y las variables a nivel organizacional. Es necesario analizar el efecto de cada una de estas categorías de variables en la conducta únicamente en el individuo, para delimitar el estudio psicológico de dichas variables.

Las variables a nivel individual estarán ligadas al estudio de las habilidades, ya que como citaremos más adelante son algunos de los principales factores para que un individuo actúe y se desempeñe dentro del entorno laboral.

Los factores a nivel grupal son especialmente relevantes ya que el individuo es un ser que frecuentemente está en contacto con otros más, que tienen la capacidad de moldear su comportamiento y de establecerle pautas o normas para su desempeño dentro del ámbito laboral partiendo desde su papel como miembro de un grupo. Por último, las variables a nivel organización son aquellos factores que dictarán los objetivos hacia donde el individuo tendrá que ajustarse y actuar en busca de los beneficios que la organización busca de él.

4.4.1. Variables a Nivel Individual.

Debido a que el trabajo es una parte importante en la vida de las personas, es natural que éstas tengan actitudes ya establecidas, complejas y diversas al respecto, no obstante, es posible que las actitudes ante el trabajo (y el comportamiento en el mismo) estén modificadas por valores y creencias profundamente arraigadas.

Todos los individuos tenemos valores implícitos o explícitos, valores que reflejan nuestra formación y educación peculiares y la cultura más amplia en la que nos desenvolvemos. Los valores se relacionan con sistemas de creencias; es decir, son series de creencias acerca de determinados objetos o procesos, entonces, la gente puede tener un complejo sistema de creencias (Hacan, 1978).

Por otra parte, estos sistemas de creencias se relacionan con actitudes muy específicas respecto del trabajo. Por ejemplo, es posible que el trabajador tenga distintas creencias respecto a otro en cuanto al salario y al ausentismo, dichas creencias previamente moldeadas por valores sociales aprendidos.

En muchas ocasiones, las actitudes se miden en un nivel abstracto muy general, y el comportamiento en un nivel demasiado específico. Cuanto más alineadas estén ambas medidas, mejor se predecirán entre sí. Para pronosticar determinado comportamiento en el trabajo, es necesario medir actitudes específicas relacionadas con dicho comportamiento. En segundo lugar, hay que considerar la medición de los actos únicos contra los actos múltiples. Las actitudes son mejores elementos de predicción cuando se toma en cuenta toda una serie de comportamientos (varios actos). La evaluación de un solo aspecto no suele ser confiable y no proporciona mucha información acerca de las relaciones existentes entre actitudes y comportamiento (Schultz, 1985).

En tercer lugar, es posible que los factores situacionales influyan de manera considerable en las actitudes y los comportamientos. Cuando las situaciones son de naturaleza más relevante o fuerte, es posible que distintas personas se comporten o tomen una actitud similar ante dicha situación. En cuarto lugar, es

muy probable que determinado comportamiento tenga relación con diversas actitudes y creencias previas.

Sin embargo, existen otros factores que median entre las actitudes y el comportamiento, muchos de los cuales son conocidos y parecen tener una relación sistemática. Por ejemplo, Ajzen y Fishbein, (citados en Landy y Conte 2005) tras una extensa investigación, concluyeron que “las actitudes de una persona tienen una relación muy estable con su comportamiento cuando éste se dirige hacia el mismo objetivo e implica la misma acción.

La mayor parte de los sistemas específicos de creencias que se han identificado, tratan de explicar el origen del sistema de creencias, aunque no todos explican su relevancia específica respecto al trabajo, relevancia existente pero sin conocimiento exacto de su magnitud.

Los sistemas de creencias son determinantes al analizar las bases del comportamiento y de las actitudes que puede generar un individuo respecto a diferentes tareas que puedan presentarse en el trabajo. En cierta manera, se han intentado delimitar algunas de las características relevantes dentro de los sistemas de creencias.

Anteriormente ya hemos mencionado la importancia que adquiere para el trabajador la motivación, que sí bien no es reconocida en su totalidad de manera teórica, muchos autores como Vroom, Maslow, Katz, etc, sostienen que es parte fundamental en el comportamiento y la obtención de logros en el ámbito organizacional.

La gran cantidad de trabajos psicológicos sobre la necesidad de lograr algo o motivación al logro fue iniciada por el teórico de la personalidad Murray (citado en Schultz, 1985) quién lo definía como: “el deseo de lograr algo difícil, dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, hacerlo con una mayor rapidez e independencia posibles, sobresalir personalmente, competir y superar a otros”.

Los teóricos del tema del logro han destacado la importancia de las expectativas de los padres y los primeros años de educación en la familia como las primeras bases para que una persona se sienta motivada o no a realizar una

tarea. El principal problema de esta variable, es que resulta muy frágil al no contar con un sustento fuerte de información y permite que ésta sea manipulada, por lo que incluso se ha sugerido su conocimiento mediante métodos proyectivos, que supuestamente son capaces de identificar las necesidades inconscientes.

Por otro lado, los investigadores han determinado que este sistema de creencias, de manera constante, es capaz de predecir de forma tanto cuantitativa como cualitativa el comportamiento relacionado con el trabajo.

Otro de los factores individuales más relevantes, es la actitud del autoritarismo, es decir, las personas que por lo general son conservadores en cuanto a sus actitudes sociales y políticas, condescendientes con la autoridad y susceptibles a sentirse ofendidas ante quienes se aparten del orden moral convencional (Bradford, citado en Achilles de Faria 1983).

El autoritarismo es un buen elemento de predicción del tipo de ocupación que se elija y las experiencias de equidad en el trabajo. A los sujetos de este tipo de personalidad, les agradan las organizaciones tradicionales y burocráticas donde la posición y el poder determinan las relaciones interpersonales.

Los trabajadores que se identifican con la figura de autoridad, serán menos propensos a cuestionar las decisiones y a mantener una postura conservadora.

Las creencias del individuo como ya hemos mencionado, pueden estar ligadas a muchos aspectos diferentes de su propio desarrollo, las creencias que mantiene un individuo respecto al trabajo han sido analizadas previamente. Buchholz (citado en Schein, 1982) fue de los primeros investigadores que analizaron de manera mucho más específica las creencias relacionadas con el trabajo. Asimismo, en 1976 publicó sobre este tema, un cuestionario de "creencias del trabajo". Este instrumento contiene cinco índices:

- La ética del trabajo. La creencia de que el trabajo es bueno en sí, que dignifica la persona y que el éxito es resultado del esfuerzo personal.
- Sistema organizacional de creencias. La idea de que el trabajo adquiere significado solamente si afecta a la organización y contribuye a la situación laboral de la persona.

- Creencias marxistas. La opinión de que el trabajo es fundamental para la realización humana, pero tal como está organizado actualmente representa la explotación del trabajador y su consecuente enajenación.
- Sistema humanista de creencias. La visión de que el crecimiento y el desarrollo individuales en el trabajo son más importantes que los resultados.
- Ética del tiempo libre. Que considera al trabajo como un medio de realización personal, debido a que proporciona los medios para buscar la realización de actividades recreativas.

Debido a que esta evaluación tiene la ventaja de ser de un ámbito específico en el sentido de que realmente trata de evaluar diferentes creencias no relacionadas con el trabajo, se ha demostrado que son buenos factores predictivos del comportamiento. En realidad, las creencias de la ética del trabajo se relacionan positivamente con la satisfacción personal y la productividad, mientras que, en el caso de las creencias marxistas, se les relaciona de manera negativa (Furnham, 1997).

Un tipo de creencia alterna pero que también se relaciona con el desempeño del individuo dentro de su ambiente de trabajo es la creencia de un mundo justo. Estas creencias, se basan en la tendencia de las personas a culpar a las víctimas de alguna desgracia por su propio destino (Lerner, citado en Cooper. 2002).

En lo que respecta a esta teoría, se ha demostrado que la evaluación de la creencia de un mundo justo se correlaciona de modo significativo con variables demográficas como la edad, el ingreso y la religión, pero también con factores de la personalidad como las actitudes ante la autoridad, el conservadurismo y el *locus* de control. A las personas con una profunda necesidad de creer en un mundo justo les resulta difícil aceptar las desgracias de los demás, como las enfermedades. Por lo tanto, es posible que actúen con indiferencia ante compañeros que dejan de ir a trabajar a causa de algún padecimiento grave, porque se les dificulta aceptar la idea de que ocurran situaciones fortuitas.

Sin duda, uno de los aspectos vinculados con la distribución y los procedimientos de justicia en el trabajo están relacionados con las creencias de un mundo justo y con la sensibilidad a todo lo que se asocie con la “justicia” en el trabajo.

El conservadurismo es un factor general que subyace en todo el campo de las actitudes sociales tanto como la inteligencia, se considera como un factor general que determina parcialmente las capacidades del trabajador en distintas áreas. Las personas conservadoras tienden a evitar los estímulos como las respuestas ante la incertidumbre y eso se pone de manifiesto en las actitudes que se expresan verbalmente y en otros aspectos de comportamiento. Por lo tanto, tienden a ser personas que conservan cierto tipo de postura ante diversas situaciones.

Feather en 1976 (citado Cooper, 2002) demostró que las personas conservadoras pondrían énfasis en valores como seguridad, limpieza, obediencia, amabilidad y salvación, las cuales tienen que ver con el apego a las reglas, la autoridad y la protección del yo, mientras que desdeñarían la igualdad, libertad, amor, placer y formas de pensar abiertas, intelectuales e imaginativas. Como muchos otros investigadores, llegó a la conclusión de que las personas maduras tienden a ser más conservadoras que los jóvenes, al igual que las mujeres en comparación de los varones. Las personas conservadoras suelen tener aversión a los riesgos y por lo tanto, no son emprendedoras.

Relacionado estrechamente a lo anterior, aquellas personas que mantienen un apego a las reglas externas pero sobre todo a las reglas internas o autoimpuestas son personas que se consideran con un alto grado de control percibido. Esta variable tiene que ver con las creencias sobre el control interno o externo del reforzamiento. Supone que los individuos desarrollan una expectativa general respecto a su capacidad para controlar su vida, creyendo que lo que sucede en la vida, es resultado de su propio comportamiento y de su capacidad, personalidad y esfuerzo, o de ambas cosas, tienen la expectativa de un control interno, mientras que quienes consideran que lo que les acontece es producto de

la suerte, casualidad o destino, como si fuera una fuerza ajena a su comprensión o manipulación.

Las personas con un elevado deseo de control tienden a tener control interno, aspiraciones elevadas, más persistencia, una mejor respuesta a los retos y a considerar que ellos controlan su éxito. En un ensayo crítico, Spector en 1982, comenta que el locus de control se relaciona con la motivación, el esfuerzo, desempeño, satisfacción, percepción del trabajo, acatamiento de la autoridad y estilo de supervisión, y con un importante factor de moderación entre incentivos y motivación, satisfacción y rotación (Burger, citado en Furnham, 1997)

Existen aquellas personas que creen en el concepto de la ética protestante del trabajo, las cuales, tienden a orientarse hacia el logro y el éxito, priorizando la necesidad de ser eficaces mediante la práctica de las tareas, suelen estar en contra del tiempo libre, son conservadores y conscientes de lo útil que es perder el tiempo, la energía y el dinero, en lo que respecta a su comportamiento y creencias dentro de la propia organización.

Furnham (1997) ha demostrado que quienes creen en este concepto son competitivos, desean tener recompensas equitativas y no iguales, poseen una tendencia hacia la adicción al trabajo y pueden tolerar labores tediosas. También se ha demostrado que las creencias en esta ética, ayudan a predecir las actividades que se realizarán durante el tiempo libre y tras la jubilación, además de las preferencias vocacionales y el ahorro.

Esta característica puede estar estrechamente relacionada con algún grado de adicción al trabajo, al marcar cierto grado de inclinación y a la compulsión incontrolable de la necesidad de trabajar de manera incesante, hoy en día la adicción al trabajo pese a lo que se pueda creer se considera positiva, es encomiada, valorada, esperada y hasta exigida.

Algunos de los signos principales de este síndrome, son el jactarse por la cantidad de horas trabajadas, la comparación con las personas sobre la cantidad de trabajo logrado, la incapacidad de rechazar las peticiones de trabajar y la competitividad en términos generales.

Las personas con este tipo de creencias o actitudes constantemente están preocupadas por su futuro, son personas con un alto grado de compromisos incapaces de presentar asombro ante situaciones nuevas.

Como en un principio se citó, algunos de los principales sistemas de creencias están regidos mediante valores. De igual manera, se debe hacer énfasis en el papel de los valores sociales hacia el trabajo. Los psicólogos organizacionales han concebido a los valores sociales como un sistema de creencias que tiene que ver con aspectos como la competencia y la moral, y que se derivan en gran parte de las demandas de la sociedad. Estos sistemas de valores son reseñas organizadas de experiencias que captan las cualidades focales y abstractas de vivencias pasadas; tienen una calidad moral obligatoria en torno a ellas y funcionan como criterios o marcos de referencia contra los cuales se pueden probar las experiencias actuales.

Un valor es una creencia permanente en el sentido de que es preferible un modo indispensable de comportamiento o un estado terminal de existencia o ambas cosas, cuando se internaliza un valor, este se convierte en un criterio que no se cuestiona, consciente o inconscientemente que guía los actos: para desarrollar y mantener actitudes hacia objetos y situaciones relevantes, para justificar los actos y las actitudes propias y de los demás, y para compararse con los demás.

Posiblemente los valores personales se reflejen en los valores del trabajo, los cuales pueden clasificarse en dos facetas. La primera de ellas es si el valor en el trabajo tiene que ver con el resultado en el mismo, o un recurso que simplemente se comparte por el hecho de estar asociado con la organización laboral. La segunda faceta clasifica los resultados del trabajo en resultados instrumentales, afectivos y cognitivo.

Tal parece que los valores efectivamente ayudan a determinar aspectos fundamentales de las creencias de una persona. Los valores se relacionan particularmente con las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia y otras cuestiones morales.

Por otro lado, si bien las creencias hacia las capacidades individuales de cada sujeto tienen impacto dentro de aquello que es capaz de hacer, también las creencias hacia terceros tendrán cierto efecto en el desempeño individual.

La percepción de las personas tiene que ver con la forma en que la gente se da cuenta de las características individuales de los demás, en particular de sus capacidades, estado de ánimo, motivación y personalidad entre muchas otras más. Durante la interacción social, se toman en cuenta algunas señales no verbales, como la postura, los gestos, los movimientos, etc. datos que con el paso del tiempo se vuelven relevantes e influyen en la interpretación que se dé del comportamiento de otras personas respecto al trabajo que desempeñan.

La teoría de la personalidad implícita intenta describir el desarrollo acerca de la percepción de las personas. Esta teoría consiste en un conjunto de conceptos y supuestos que se aplican para describir, comparar y entender a las personas. Todos tenemos creencias acerca de la personalidad y el comportamiento de las personas; sin embargo, cada persona mantiene creencias diferentes que pueden ser menos o más marcadas dependiendo el tipo de cultura bajo el cual se desarrollen.

Al atribuir características a las demás personas, un individuo puede establecer juicios internos sobre aquellos patrones de comportamiento estables, de igual manera también pueden hacerlo con aquellos patrones dinámicos y cambiantes, como lo son las emociones o los estados de ánimo, las personas establecen juicios claros sobre características estables, pero también lo hacen sobre juicios dinámicos de percepción de las características que cambian, como los estados de ánimo, las emociones y los motivos.

La teoría de la personalidad implícita sugiere que las personas se forman una imagen y una interpretación de las personas, en conjunto con juicios y creencias internas sobre su comportamiento tanto estable como dinámico, de esta manera será menos complicado asociar juicios a personas que presenten rasgos similares a otras de las que antes ya se ha formado una imagen.

Al asignar juicios conforme a características que ya han sido internalizadas, las personas pueden crear representaciones similares de otras, aun cuando estas

tengan rasgos sustancialmente diferentes, es decir, se comete el error de asignar estereotipos.

Este error se relaciona con la tendencia a catalogar a las personas por los rasgos o cualidades que normalmente pertenecen a un grupo de referencia, la percepción sesgada se presenta cuando las personas recurren a las imágenes estereotipadas y pasan por alto la información crítica al respecto del individuo.

Cuando un individuo tiende a asignar características personales a las demás personas y cree que son muy similares a ellos mismos, se puede caer en la semejanza asumida. A semejar similitudes individuales a otros, es atribuir a los demás los motivos y las emociones que poseemos, pero ante los cuales es posible que se sientan incómodos.

Aquí se han identificado algunos de los peligros en cuanto a la percepción de las personas y en las organizaciones se presentan algunas situaciones en las que los empleados hacen generalizaciones poco objetivas sobre las características personales de aquellos con quien tiene contacto.

De cierta forma, una vez que se le asignan características semejantes a las propias, existen individuos que intentan determinar si cierto comportamiento de las demás personas, es provocado por fuerzas internas o externas. Tiene que ver con la forma en que las personas atribuyen el éxito o el fracaso a su propio comportamiento o al de los demás y con las consecuencias emocionales y de comportamiento de esas atribuciones.

A la tendencia a tomar más en cuenta la situación cuando explicamos nuestro propio comportamiento y menos cuando explicamos el de los demás, se le conoce como error fundamental de atribución. Al evaluar el desempeño de un empleado en una organización, casi siempre se toma en cuenta el esfuerzo o habilidad cuando se explica el desempeño con referencia a factores internos.

Todo parece indicar que las personas toman en cuenta diferentes aspectos del comportamiento de quienes observan antes de llegar a una conclusión.

En un principio se distingue las diferencia entre un comportamiento observado respecto a otro comportamiento relacionado, posteriormente si todos reaccionan de manera similar ante dicho comportamiento se asigna un consenso; si el

comportamiento en un sujeto se mantienen durante el tiempo y logre estabilidad, mayor es la probabilidad de que el evaluador atribuya a causas internas o externas el mantenimiento de dicho comportamiento.

Las atribuciones influyen de modo significativo en las decisiones. Resulta peligroso atribuir las causas prematuramente a determinados actos o comportamientos, porque es posible que se acabe simplificando exageradamente la realidad.

Considerar variables como los valores, las creencias, actitudes y percepciones del individuo para analizar el desempeño laboral del mismo pueden brindarnos un panorama con detalles poco visibles pero de gran peso para entender dicho constructo. Todas estas variables tienen una estrecha relación entre sí, por lo que el comportamiento dentro la organización e incluso las fuentes de motivación del trabajador se predecirán mejor en la medida en que se conozcan y relaciones dichas variables. Debemos tomar en cuenta que, si bien cada sujeto es completamente distinto a otro, todos se desarrollan en una sociedad que se encargará de dictarles cierto tipo de valores sociales bajo los cuales los sujetos reaccionarán y se comportarán, construyendo sus propias creencias y actitudes respecto a las actividades en la sociedad y en el trabajo.

4.4.2. Variables a Nivel Grupal

¿Por qué tienen más éxito los esfuerzos de un grupo que los de otro? La respuesta a esa pregunta es compleja, pero incluye variables como la habilidad de los miembros del grupo, el tamaño de este, el nivel del conflicto y las presiones internas sobre sus miembros para que se ajusten a las normas de dicho grupo.

Los grupos de trabajo no existen de manera aislada ya que forman parte de una organización mayor. De manera que cada grupo de trabajo se ve influido por las condiciones externas que le impone la organización y el medio (Bradford, citado en Achilles de Faria, 1983). El grupo de trabajo mismo tiene un conjunto distinto de recursos determinados por su membresía. Esto incluye elementos como la inteligencia y la motivación de los miembros. También tiene una

estructura interna que define los roles y normas de los miembros. Estos factores, recursos del miembro del grupo y la estructura de este último, determinan los patrones de interacción y otros procesos dentro del grupo. Por último, el proceso del grupo, relación desempeño – satisfacción, se ve moderado por el tipo de tarea sobre el cual labora el grupo (Robbins, 2005).

Una vez que es formado un grupo de trabajo, éste tendrá que asumir un comportamiento respecto a las necesidades de la organización, es decir a la estrategia organizacional.

La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por ejemplo, podría dirigir a la organización hacia la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad, la ampliación de la participación del mercado, o la reducción de tamaño de sus operaciones globales. La estrategia que persigue una organización en cualquier momento determinado influirá en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración superior de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas.

Por este motivo, la comunicación es uno de los factores principales que ayudarán o perjudicarán la forma de actuar de los grupos de trabajo. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados (Robbins, 2005).

La comunicación servirá para establecer acuerdos verbales sobre las funciones esperadas y las funciones que ya se realizan al fijar las metas de la organización. Posteriormente, un grupo que se comunica correctamente, tendrá la posibilidad de mejorar el desempeño individual, si las funciones no está dentro de los objetivos previamente planteados ya que también se fomenta la motivación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un

escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La comunicación facilitará la toma de decisiones, ya que tendrá la capacidad de recolectar información acerca de las necesidades de los individuos. De igual forma, se deben tomar en cuenta los efectos de una mala comunicación, ya que de no decodificarse correctamente el mensaje, existe la posibilidad de presentar distorsiones. Tanto los conocimientos, la capacidad perceptual, el límite de atención y el cuidado al decodificar son factores que pueden dar como resultado una interpretación diferente de lo que pensaba el emisor. Incluso, factores como el medio seleccionado para enviar el mensaje puede ser decisivo, tanto los medios tecnológicos como la comunicación cara a cara pueden representar complicaciones si no se sabe hacer uso de ellos,

Asimismo, las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente dónde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es el líder formal del grupo y cuáles son las relaciones formales entre grupos (Robbins, 2005). Toda organización tiene gente, y es tarea de la administración dirigir y controlar a esa gente. Esta es la función del liderazgo. Cuando los administradores, gerentes, supervisores, etc. motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo.

Así que, mientras un grupo de trabajo puede ser dirigido por alguien que surge de manera informal en su interior, el líder nombrado formalmente, designado por la administración, tiene una autoridad de la que carecen los otros miembros del grupo. El liderazgo entonces es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas (Robbins, 2005). Es un hecho, que un grupo de trabajo que tiene definido formal o informalmente un líder puede desarrollar mejores resultados, ya que el líder es quien funge como el medio de comunicación entre los altos mandos y los propios trabajadores, ordena, asigna y administra tareas. Sin embargo, un líder no siempre resulta ser necesario, existen grupos que

funcionan sin haber determinado un líder, ya que las funciones laborales son divididas entre cada uno de los miembros. Probablemente existan sujetos capaces de desarrollar niveles más altos de desempeño, que son más inteligentes o que manifiestan mayor habilidad en sus tareas, pero la capacidad laboral, o el desempeño no es un común denominador en la asignación de un líder. Las actitudes, la personalidad, las habilidades y normas de grupo, para mencionar unas cuantas, producen un efecto sobre el desempeño y satisfacción de los empleados, por lo que el desempeño de un grupo puede tener su base en múltiples variables alternas a un líder. Sin embargo, la correlación no es especialmente alta, lo que sugiere que otros factores, como el tamaño del grupo, el tipo de tarea que se está desarrollando, las acciones de su líder y el nivel de conflicto que vive el grupo, también influyen en su desempeño.

El conflicto es especialmente relevante al tratar el desempeño en grupos de trabajo. Para que un conflicto se detecte como tal, es necesario que entre por lo menos un par de sujetos exista una diferente percepción, generalmente negativa en una de las partes ante determinado tema de interacción. Es decir, una de las partes debe sentir que está siendo afectada por la otra mediante lo que ésta última estima.

Las causas de un conflicto dentro de la organización pueden ser diversas, ya sea la incompatibilidad de metas, las diferencias sobre la interpretación de los hechos, los desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes. En muchas situaciones, la presencia del conflicto en los grupos resulta negativa disminuyendo el desempeño del grupo, sin embargo, también existe el conflicto funcional, ya que su presencia promueve la autocrítica del grupo y de los individuos y mantiene al grupo en constantes cambios evitando así, estancarse en sus habilidades.

Aunado a lo mencionado con anterioridad, los grupos de trabajo dentro de las organizaciones recurren a buscar coaliciones una vez que presentan dificultades para realizar sus tareas. El objetivo principal de las coaliciones será facilitar la obtención de los objetivos del grupo y de los individuos que la formen, ya que principalmente las tareas que desarrollen los trabajadores influirán en su

uso, entre más rutinarias sean las tareas de los individuos existe una mayor probabilidad de formar coaliciones.

En síntesis, una coalición propiciará que aquellos trabajadores que tengan calificaciones más bajas o menores habilidades puedan depender de un grupo mayor para alcanzar sus objetivos, situación contraria a aquellos que resultan tener un mayor grado de habilidades y mejor desempeño.

Por otro lado, las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados. Puesto que cada empresa toma distinto tipo de reglamento conforme a los alcances y limitantes esperados por la participación de sus empleados.

Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo (Robbins, 2005).

El comportamiento y desempeño de los grupos estará ligado estrechamente a las posibilidades y recursos de cada empresa. Algunas organizaciones son grandes, obtienen utilidades y cuentan con abundancia de recursos. Por ejemplo, sus empleados tienen herramientas y equipos modernos de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras no son tan afortunadas. Cuando las organizaciones tienen recursos limitados, lo mismo pasa con sus grupos de trabajo (Bradford, citado en Achilles de Faria, 1983). En gran parte, lo que un grupo realmente logra está determinado por lo que es capaz de realizar. La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo, que son asignados por la organización, tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

Ante todo, los miembros de cualquier grupo de trabajo son miembros de la organización de la que forma parte el grupo. Los miembros de una fuerza de trabajo de reducción de costos en Boeing primero tuvieron que ser contratados como empleados de la compañía. De manera que los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinarán la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

Como ya se ha citado anteriormente, la evaluación es un aspecto relevante dentro de una organización, en lo que respecta al comportamiento de grupos

ocurre algo muy similar, el sistema de evaluación y recompensa del desempeño. ¿Proporciona la organización objetivos desafiantes, específicos, de desempeño a los empleados? ¿Premia la organización el logro de los objetivos individuales o de grupo? Puesto que los grupos de trabajo forman parte del sistema organizacional en el sentido más amplio, el comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuáles sean los comportamientos que se premien.

El ambiente físico dentro de la organización será un factor que puede marcar la pauta para el desempeño del grupo mismo. Los arquitectos, ingenieros industriales y diseñadores de oficinas toman decisiones respecto del tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de la disposición del equipo, de los niveles de iluminación y las necesidades de acústica para reducir las distracciones causadas por el ruido (Rodríguez, 1978).

Todo esto crea barreras y propicia oportunidades para la interacción de los grupos de trabajo. Es obvio que es mucho más fácil para los empleados platicar u holgazanear si sus sitios de trabajo están cercanos unos de otros, si no existen barreras físicas entre ellos y si el supervisor está en una oficina cerrada a 50 metros de distancia.

En gran medida el comportamiento de un grupo dependerá de los recursos que presenten y aporten cada uno de los miembros que lo integran. Se puede predecir parte del desempeño de un grupo al evaluar las habilidades intelectuales y adecuadas para la tarea que aportan sus miembros individuales.

El desempeño de un grupo no es simplemente la suma de las habilidades de los miembros. Sin embargo, estas habilidades fijan parámetros de lo que pueden hacer los miembros y con qué grado de eficacia se desempeñarán en un grupo. La evidencia indica que las personas que tienen habilidades cruciales para lograr la tarea del grupo, tienden a verse más involucradas en la actividad de éste, generalmente contribuyen más y es más probable que surjan como los líderes, y están más satisfechos si el grupo utiliza su talento con eficacia. En segundo lugar, se ha encontrado que la habilidad intelectual y la habilidad relevante para la tarea están relacionadas con el desempeño global del grupo.

Ya que los grupos no dejan de tener su base en individuos cada uno de ellos se volverá un factor para el éxito o el fracaso de los mismos. Relacionado con el sistema de creencias y las actitudes y valores individuales, así como con la historia personal de cada uno se encuentra el factor de personalidad individual.

Los atributos que tienden a tener una connotación positiva en nuestra cultura, tienden también a estar relacionados positivamente con la productividad, la moral y la cohesión del grupo. Dichos atributos incluyen rasgos como la sociabilidad, la confianza en sí mismo y la independencia.

En contraste, los rasgos que se consideran negativos, como el autoritarismo, la prepotencia y la despreocupación, tienden a estar relacionados de manera negativa con las variables dependientes. Por más que se considere la influencia de las individuales o de las normas impuestas por la organización, los grupos también adquieren normas bajo las cuales se rigen y sustentan su comportamiento (Rodríguez, 1978).

Todos los grupos han establecido normas, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, las normas indican lo que se espera de uno en ciertas circunstancias.

Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.

Las normas de un grupo de trabajo son como las huellas dactilares: cada una es única. Sin embargo, hay algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo (Rodríguez, 1978).

Probablemente la norma más difundida trate de los procesos relacionados con el desempeño. Los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas sobre qué tan fuerte deben trabajar, cómo realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes. Estas normas tienen un enorme poder para afectar el desempeño de

un empleado, son capaces de modificar considerablemente la predicción del desempeño que se basaba sólo en la habilidad del empleado y su nivel de motivación personal.

En conclusión, un grupo de trabajo, a pesar de estar integrado por un número definido de individuos con características únicas, se comporta de manera diferente a cualquiera de los individuos que la componen. Considerar sus características es necesario en dado caso que el desempeño individual y de la organización dependa de grupos de trabajo. Los grupos son una mini organización en la que es necesario identificar factores propios que pueden afectar la consecución de sus objetivos. Primeramente las habilidades de cada uno de los miembros que la integran, el liderazgo, la comunicación, el tipo de conflicto que se presente y las normas tanto externas e internas bajo las que se desarrollara la actividad de los miembros. Variables, todas ellas, que tienen repercusión en el desempeño global del grupo.

4.4.3. Variables a Nivel Organizacional

La organización es un sistema que se compone a su vez de distintas interacciones menores dentro de él, su estructura es el principal factor que puede relacionarse con el nivel de desempeño que la propia organización alcance.

La estructura de una organización puede tener profundos efectos sobre sus miembros y por supuesto sobre su desempeño. Sin embargo, no se puede generalizar el hecho de que determinada estructura organizacional afecte más o menos al desempeño de los trabajadores, dado que es una variable que resulta ser propia de la individualidad.

Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están delimitadas y se minimiza la acción a ciertas conductas o tareas, es decir, cuando trabajan en estructuras mecanizadas. De manera que cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento de los empleados tiene que centrarse en las diferencias individuales.

La evidencia indica que la especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

En general, las organizaciones que son menos centralizadas tienen una mayor toma de decisiones participativas del personal, situación que puede relacionarse con la motivación y satisfacción del empleado, así como su sentido de pertenencia a la misma. Pero de nuevo surgen las diferencias individuales, la relación descentralización-satisfacción es más fuerte con los empleados que tienen una baja autoestima. Puesto que los individuos con baja autoestima tienen menos confianza en sus habilidades, dan un mayor valor a la toma de decisiones participativa, lo que significa que ellos no son los únicos responsables de los resultados de las decisiones.

Para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tener en cuenta las diferencias individuales, como experiencia, personalidad y el carácter del trabajo. En busca de la sencillez, podría ayudarnos el recordar que los individuos con un alto grado de creencias conservadoras tienden a confiar mucho en la autoridad principal, prefieren reglas formalizadas y específicas y relaciones formales con las otras personas en el trabajo. Parece ser que tales personas son más aptas para las estructuras mecánicas. Aquellos individuos con un bajo grado de orientación burocrática probablemente estén mejor en las estructuras orgánicas.

Por lo tanto, la forma en que la organización se comporte no sólo dependerá del diseño del trabajo que sea capaz de desarrollar, es decir, la forma como se combinan las actividades para crear puestos individuales, el grado de flexibilidad que los empleados tienen en sus puestos y la presencia o ausencia de sistemas de apoyo organizacional, como servicios de guardería y permisos por motivos familiares, tienen una influencia directa en el desempeño del empleado, otorgándole menos obstáculos para facilitar sus tareas.

Si los empleados sufren por la excesiva rutina de su trabajo, una alternativa es utilizar la rotación de puestos (o lo que muchos ahora llaman

transcapacitación). Cuando una actividad ya no ofrece retos para un empleado, una de las opciones es emplear la rotación de puestos, con el fin de que el o los empleados requieran de nuevas habilidades y de nuevas perspectivas de un trabajo con tareas diferentes pero con mismo nivel de complejidad.

Las fortalezas de la rotación de puestos consisten en que reducen el aburrimiento y aumentan la motivación diversificando las actividades del empleado. Desde luego, también puede tener beneficios indirectos para la organización, puesto que tener empleados con una mayor amplitud de habilidades implica para la administración una mayor flexibilidad en la programación de trabajo, en la adaptación a los cambios y en la ocupación de vacantes. Sin embargo, la rotación de puestos no carece de desventajas.

Se incrementan los costos de capacitación y se reduce la productividad al cambiar a un trabajador a un nuevo puesto precisamente cuando su eficacia en el trabajo anterior estaba creando economías organizacionales. La rotación de puestos también crea desorganización. Los miembros del grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado. Es posible que el supervisor también tenga que pasar más tiempo contestando preguntas y controlando el trabajo del empleado recientemente sometido a rotación. Por último, la rotación de puestos puede desmotivar a los novatos ambiciosos, que buscan responsabilidades específicas en la especialidad que escogieron.

Dado que la rotación puede ser útil para desarrollar la capacidad de los trabajadores en distintos ámbitos y tareas, el aumento del número y variedad de tareas que desempeñaba un individuo generó puestos con mayor diversidad. Los esfuerzos de ampliar los puestos proporcionaron resultados que no provocaban entusiasmo, sin embargo de igual manera existen evidencias de que es un sistema que ha logrado resultados exitosos. Así que, aunque la ampliación del puesto atacaba la carencia de variedad en puestos sobre especializados, hizo poco para incrementar el desafío o lo que significaba en las actividades de un trabajador. Se introdujo el enriquecimiento del puesto para resolver las desventajas de la ampliación.

El enriquecimiento del puesto se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso, se incrementa el grado en el cual el obrero controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Una de las alternativas para enriquecer un puesto, es la de combinar las tareas. Es decir, al tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.

Otra alternativa es la creación de unidades naturales de trabajo, es decir, formar un puesto en el que el individuo desarrolle funciones que ha concretado y perfeccionado. Esto incrementa la “propiedad” del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

Una de las mejores herramientas para poder enriquecer un puesto es considerar a los clientes. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un “cliente interno” así como alguien fuera de la organización). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Esto incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Hay que procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” del puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, entonces, el empleado hasta cierto punto tendrá el control de sus propias tareas aunque no del todo, situación que favorecerá la seguridad de su desempeño.

La retroalimentación también será un factor a considerar para la mejora de un puesto, ya que al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo

saben lo bien o mal que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

En muchas ocasiones los empleados aun cuando se les administre una realimentación, necesitan mayores herramientas que les proporcione la organización, incluyendo a la capacitación.

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Los ingenieros necesitan actualizar sus conocimientos de sistemas mecánicos y eléctricos. Los trabajadores a destajo asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de calidad y habilidades para la formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo utilizar ampliamente los últimos programas de software en sus computadoras. Y los mismos ejecutivos participan en talleres de trabajo para aprender a convertirse en líderes más eficaces o desarrollar planes estratégicos para sus divisiones.

La capacitación está orientada al desarrollo de diferentes habilidades, incluye el manejo y el conocimiento de distintos conceptos, entre ellos las técnicas, haciendo referencia a las habilidades procedimentales de cada uno de los trabajadores, una vez que la organización incluye nuevas metodologías o tecnologías los trabajadores necesitan mejorar sus métodos y tener conocimiento de ello, por lo que los resultados, su desempeño y los puestos sufren cambios.

No toda capacitación hace referencia únicamente a los aspectos técnicos del trabajo, existen también capacitaciones interpersonales. Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Aquellos empleados que necesiten interactuar con sus compañeros o clientes y que no tengan las habilidades necesarias tendrán que someterse a una capacitación interpersonal.

Los trabajadores deberán tener la habilidad necesaria para solucionar los problemas que se presenten en sus áreas de trabajo, pero en ocasiones esto no

pasa, por lo que cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones.

Un proceso de capacitación al igual que el análisis de las distintas variables no pueden ser consideradas si el trabajador no siente que la organización le brinda la seguridad suficiente. La seguridad física, del puesto, de las tareas, etc. son aspectos que la organización tomará en cuenta para un mejor desempeño del personal. Para algunas personas, un factor clave en la decisión sobre su carrera es la estabilidad en el trabajo. Una nueva posición con grandes oportunidades y retos, pero poca seguridad en el puesto, sería incongruente con las necesidades de esta gente. Prefieren estabilidad organizacional y en el puesto, contrato de empleo, buenas prestaciones de empleado, planes atractivos de jubilación y aspectos semejantes. De no sentirse lo suficientemente seguro, el personal puede llegar a manifestar una baja en su desempeño

Y por último, la importancia que ha adquirido la administración de reforzadores dentro de las organizaciones, que de utilizarse de forma correcta y bajo una metodología estructurada en un programa de reforzamiento, suelen ser un método muy eficiente que emplea la organización para la mejora en el desempeño de los trabajadores.

Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el continuo y el intermitente. Un programa de reforzamiento continuo refuerza el comportamiento deseado cada vez que éste se hace manifiesto. Por ejemplo, en el caso de alguien que siempre ha tenido dificultades para llegar a tiempo al trabajo, el jefe podría elogiar el comportamiento del empleado cada vez que llegue a tiempo. En cambio, en el programa intermitente no se refuerza cada caso de comportamiento deseable, pero el reforzamiento se da con suficiente frecuencia como para que valga la pena repetir el comportamiento. La evidencia indica que la forma intermitente o variada del reforzamiento tiende a promover más resistencia a la extinción que la forma continua.

Un reforzamiento intermitente puede ser utilizado de dos diferentes formas según sea necesario, del tipo razón proporcional o del tipo intervalo. Los programas de razón proporcional dependen de la cantidad de respuestas que emita el trabajador, es decir, al establecerse la conducta deseada una vez que el trabajador la manifieste durante cierto número de ocasiones recibirá un incentivo o reforzador, con una medida justa de tiempo que permita asociar la conducta con el reforzador.

Por otro lado, los programas de reforzamiento continuo pueden conducir a una pronta saturación y, en este programa, el comportamiento tiende a debilitarse rápidamente si se detienen los reforzadores, ya que en un principio la conducta se reforzará de tal modo que alcance a ser estable, pero es complicado que se mantenga con la misma frecuencia y es probable que de mantener el mismo ritmo la conducta termine por desaparecer. Sin embargo, los reforzadores continuos son apropiados para respuestas recientemente emitidas, inestables, o de baja frecuencia. En contraste, los reforzadores intermitentes excluyen una pronta saturación porque no se dan después de cada respuesta. Son apropiados para respuestas estables o de alta frecuencia.

En general, los programas variables tienden a llevar a un mejor desempeño que los programas fijos. Por ejemplo, como hemos observado con anterioridad, a la mayoría de los empleados de las organizaciones se les paga con programas de intervalos fijos. Pero un programa así no se vincula claramente con el desempeño y la recompensa.

La recompensa dada es por el tiempo que se ha pasado en el trabajo y no por una respuesta específica (desempeño). En contraste, los programas de intervalo variable generan altas tasas de respuesta y un comportamiento más estable y consistente, ya que existe una alta correlación entre el desempeño y la recompensa, y a causa de la incertidumbre involucrada: el empleado tiende a estar más alerta porque hay un factor sorpresa.

Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas

características hacen que el trabajo sea desafiante desde un punto de vista psicológico. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentarán placer y satisfacción

Por otro lado, los empleados también desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. Hay que considerar que no todos los empleados solo buscan dinero, hay casos en que algunos trabajadores prefieren sistemas de trabajo más cómodos aun cuando involucren un salario menor. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso justas.

Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso.

CONCLUSIONES

El resultado de la información teórica obtenida en este trabajo, da muestra de la gran cantidad de variables asociadas al desempeño laboral una vez que lo analizamos desde un punto de vista psicológico.

Las variables que influyen en el desempeño laboral han sido estudiadas desde que la psicología se incorporó de manera no oficial y oficial como ciencia de estudio del campo laboral. Su influencia y por tanto los efectos de cada una de estas variables tiene y el concepto mismo de desempeño laboral se ha modificado conforme la psicología organizacional se desarrolla teórica y prácticamente.

El impulso que tuvo la psicología para ser incluida dentro de las actividades relacionadas con las organizaciones llegó a causa de la incorporación de métodos empíricos dentro del estudio de los fenómenos psicológicos y de la necesidad de las organizaciones de controlar el comportamiento del personal para poder incrementar su producción.

La delimitación de la psicología organizacional ocurre dado el interés que generó entonces el desempeño y la posibilidad de incrementar la eficiencia del aparato humano, además de introducir a la psicología dentro de aquellos medios prácticos en los que se sustentaría a futuro la economía del estado. Es entonces, que la psicología organizacional comenzó su especialización en este ámbito, sin embargo, a partir de los estudios realizados por James Cattell se empezó a explorar la diversidad de características individuales de los trabajadores con la incursión de la Segunda Guerra Mundial.

Esta etapa es quizá la más relevante respecto a la diversidad de herramientas y métodos que los psicólogos desarrollaron para evaluar dichas diferencias, para aquellos candidatos que aspiraban a ingresar a la milicia se aplicaban pruebas que se centraban en la evaluación de la personalidad, tolerancia a la frustración y toma de decisiones bajo presión; variables que se sugería estarían estrechamente relacionadas con un comportamiento funcional de los aspirantes en las situaciones de guerra.

Con estos avances, las organizaciones comenzaron a explorar nuevos medios para entender el funcionamiento de la organización, en relación al funcionamiento de sus trabajadores. Por lo que el interés en las características que se asociaban al comportamiento de los individuos se incrementó e investigó, sugiriendo nuevos conocimientos y medios para entender el desempeño.

Como dimensión global, el desempeño laboral ha sido un tema de análisis desde que se comenzó a estudiar el desarrollo y mejora de la funcionalidad de las organizaciones. Desde los primeros análisis de la conducta de los trabajadores dentro de la organización, los teóricos colocaron una base de variables desde las que incluso hoy en día se sigue asociando el desempeño del trabajador, como se mencionó con anterioridad, principalmente a logro de objetivos relacionados con los procesos relacionados con la producción, situación presente hasta la actualidad.

Mediante varios estudios prácticos que enfatizaban los diferentes elementos que describían a un trabajador y que lo hacían único respecto a los demás, los psicólogos industriales mejoraron las técnicas de estudio y sus propias herramientas cuantitativas y cualitativas especializadas en el análisis de las variables asociadas al desempeño laboral.

Parte de la responsabilidad sobre la incursión y mantenimiento de la psicología en las organizaciones, recae en su relación con las distintas disciplinas que actúan en el mismo ámbito. Ya sea la ingeniería, la arquitectura, la economía, la administración, etc. han aportado parte de sus conocimientos y dudas sobre los diversos fenómenos conductuales que la psicología se ha encargado de estudiar. Asimismo, son parte fundamental de la unión de aspectos de la psicología social, clínica e industrial, que posteriormente sería conocida como “psicología aplicada”.

El periodo posterior a ambas guerras significó para el psicólogo organizacional, tener la posibilidad de alcanzar un nivel más alto de rigor académico y científico a raíz de la delimitación de tareas y el surgimiento de nuevos conocimientos respecto al ámbito. Por otro lado, la especialización trajo consigo la subdivisión de la psicología aplicada en especialidades dentro del campo organizacional, tales como la psicología del personal, encargada de los

fenómenos de reclutamiento, selección y capacitación o la psicología experimental aplicada, que en conjunto con la ingeniera buscaba mejoras en el ambiente organizacional y tecnológico.

Al mismo tiempo que ocurrían estos cambios en la aplicación de los conocimientos psicológicos, también surgían cambios en el comportamiento organizacional, grupal e individual dentro de las organizaciones. Comenzaron a establecerse las diferencias individuales, a surgir diversas inconformidades por parte de los trabajadores sobre la calidad del ambiente de trabajo, múltiples paros sindicales, etc. situación que tuvo como resultado un mayor interés de las organizaciones en realizar estudios sobre el efecto que tenían los intereses, las actitudes y la personalidad, en el desempeño y producción de los trabajadores.

Para este entonces, se comenzaba no sólo a reconocer el efecto que tenía cierto rasgo personal, la característica del trabajador o del propio entorno en el que desempeñaba sus tareas; también se centró la atención de estas variables en aquellos individuos dentro de las organizaciones que cumplían las funciones de evaluar y de calificar a los trabajadores. El principal motivo fueron los diferentes conceptos que podían considerar los calificadores al momento de evaluar, sus errores y hasta los diferentes criterios al momento de realizar la tarea. Situaciones a las que comúnmente no se les prestaba la debida atención, pero que originaron la intervención gubernamental y por ende la estructuración legal de la aplicación de la psicología en las organizaciones en busca de evitar y regular dentro de lo posible la influencia de ciertas variables individuales en la selección del personal.

A partir de la intervención gubernamental el interés principal se centró en el individuo como la unidad básica de trabajo y de las organizaciones. Se pretendían cambios en el medio en el que se desempeñaba el trabajador que originarían una mayor efectividad, comenzando por el establecimiento de normas legales que castigaban a las organizaciones que discriminaban aspirantes. Es entonces cuando las organizaciones comienzan a ser mucho más incluyentes, por lo que aspectos como la cultura se vuelven aún más diversos.

Por otro lado, la década de 1970, consolida los métodos de evaluación en teoría y forma, situándolas principalmente en el interés de conocer variables como

la inteligencia y la capacidad mental de los trabajadores que aspiraban a desempeñar un empleo. Asimismo, a esas pruebas se les sumaban aquellas que pretendían sustentar en las experiencias, orígenes y costumbres personales de los individuos una predicción más detallada de su posible desempeño en el puesto.

Las nuevas medidas políticas que se tomaron en Estados Unidos respecto a los derechos de los trabajadores, también tuvieron un efecto considerable en el concepto que permanece hasta hoy de desempeño. Uno de los factores que se vio influenciado por estas medidas, es la seguridad del trabajador. Los trabajadores comenzaron a tener derecho a periodos de descanso pagados, a tiempo libre para atender situaciones personales que así lo ameritaban y a atenderse medicamente de ser necesario. Todos estos factores, colocaron al individuo como un elemento de la organización que también necesitaba cuidado y mantenimiento, ya que un individuo que lograba tener un equilibrio entre las exigencias laborales y los descansos o vida personal sería un individuo que se saturaría con menor frecuencia y prolongaría su aporte a la organización.

La llegada de las herramientas en la comunicación como el internet, sin duda fueron quizá el mayor avance para las organizaciones en la década de 1980 y que continúan siendo vitales para las organizaciones hoy en día, en sus distintos niveles. Las comunicaciones internas y externas de la empresa lograron ser más rápidas, por lo tanto los procesos acortaron tiempo, es decir, la organización requería de menos tiempo para tomar decisiones y aún menos para llevarlas a cabo.

Dada la magnitud del factor de competencia, las organizaciones necesitaban estar más preparadas y por lo tanto los trabajadores también. La selección y evaluación por competencias se volvió la forma más eficiente de obtener un parámetro de los posibles candidatos. Los perfiles de puesto se volvieron más abiertos, aquellos trabajadores que se consideran aptos para desempeñarlos necesitan ser multifuncionales, capaces de lograr abarcar los cada vez mayores estándares que delimita la organización.

Los empleos ahora son dinámicos, cambiantes y estables en periodos cada vez más cortos de tiempo. Situación que obliga a los trabajadores a adaptarse con

mayor rapidez y eficacia. En busca de mantener un nivel de desempeño óptimo de los subordinados y probabilizar su adaptabilidad a los cambios, las organizaciones hacen uso de factores como la capacitación y la rotación con mayor frecuencia, sin embargo tales variables en busca del aumento del desempeño no sólo tienen un efecto positivo, ya que la presión y el poco tiempo de asimilación a los cambios ha propiciado mayores problemas personales para los trabajadores.

Por tanto, el factor humano será la base desde donde se analizará el desempeño de toda la organización, dicho esto, se debe reconocer las características individuales de los sujetos antes de cualquier instancia. Tal como lo resaltaban las teorías motivacionales; el individuo productivo o el individuo „feliz“, será aquél que obtenga del medio las condiciones básicas necesarias para poder desarrollar sus habilidades de la forma más conveniente para él y para la organización, es decir, un trabajador que de antemano tenga la posibilidad de satisfacer sus necesidades podrá ser un elemento capaz de influir en la consecución de las metas grupales.

Tomando en cuenta las necesidades que permiten al individuo realizar sus tareas, resaltan aquellas que se manifiestan en el bienestar físico del individuo. Ya sean condiciones higiénicas, condiciones fisiológicas que permitan al individuo llevar a la práctica sus conocimientos, condiciones ambientales que no expongan al individuo a riesgos mayores y condiciones de salud mental; un trabajador que pueda solventar sus necesidades físicas de una forma adecuada, será un trabajador que probablemente pueda aportar un mejor nivel de trabajo.

Sin embargo, igual de importante se vuelve la satisfacción de las necesidades sociales. Un trabajador que recibe un sueldo adecuado a las tareas que desempeña, al que se le valora mediante el reconocimiento de su trabajo, que se realice sus actividades en un ambiente que le permita la posibilidad de alcanzar mayores logros; será un trabajador dispuesto a considerarse factor de cambio y de consecución de logros para la organización.

Parece ser evidente que una persona funciona y se adapta mejor ante alguna situación en la medida en que sus necesidades básicas sean satisfechas, sin embargo es un aspecto que no todas las organizaciones toman en cuenta y

que tiene repercusiones más allá del trabajador en sí. Considerar al individuo como base de la organización ha ocasionado el surgimiento de diversas variables a considerar.

El surgimiento de nuevas variables y la adaptabilidad de las organizaciones han implantado a la psicología como un medio que permite afrontar el cambio, mediante el control y sobre todo el manejo de las mismas basado en el análisis de sus relaciones.

Tal como se mencionó al inicio de este trabajo, se consideraron las relaciones contingenciales una vez que se administraba una variable que tenía la característica de actuar como reforzador negativo o positivo y que sus efectos se traducirían en una conducta mediante una sucesión previa de fases: situación discriminativa, una respuesta y una consecuencia.

El desempeño dentro del entorno laboral, es considerado un reflejo de las conductas que se pueden analizar mediante la sucesión de fases ya expuesta, es decir, anteponiéndose una situación discriminativa en la cual sea necesario realizar una o distintas conductas, que puedan llegar a presentarse con cierta frecuencia la cual tenga como resultado determinados efectos o consecuencias que permitan mantener la conducta.

Las conductas que realizan los individuos que interactúan dentro de las organizaciones, serán medidas bajo términos de rendimiento de cada uno de ellos. El rendimiento será una consecuencia del desempeño del trabajador en cierto periodo determinado de tiempo y por la realización de ciertas tareas una vez que se evalúen. Los datos de las evaluaciones deberán de cumplir con los criterios que establecen las organizaciones.

Los registros bibliográficos consultados, en su mayoría señalan como el criterio o finalidad máxima de las variables de desempeño expuestas, a la producción y al incremento de la misma, sin embargo, existen criterios alternos que también resultan relevantes y sustentan a la producción, como los criterios de efectividad, las ganancias, las ausencias y la rotación. En lo que respecta a las variables identificadas, existen aquellas con un mayor contenido bibliográfico que

otras dada su complejidad y que exponen distintas características y finalidades aparte de la producción.

Los diferentes modelos de desempeño citados, tanto el modelo de Campbell, el modelo de Furnham, Cardy y Dobbins (como modelo que une los modelos anteriores) y Seashore; resaltan características en la aproximación del estudio de las principales variables que actúan dentro de las conductas que reflejan el desempeño organizacional. Los tres primeros modelos resaltan aspectos individuales como la capacidad del individuo para desarrollar y manejar conceptos procedimentales del trabajo, así como su propia capacidad o habilidad para poder llevarlos a cabo. Por otra parte, destacan el trabajo grupal y las habilidades sociales de los trabajadores como potencializadores del desempeño e incluso los antecedentes históricos del sujeto, factores biográficos y socioculturales. Los cuatro modelos hacen referencia a la organización como agente externo que influye en el comportamiento de sus integrantes al incluirlos como la unidad básica de su constructo, brindándoles herramientas ambientales y tecnológicas necesarias para cumplir sus funciones y siendo un sistema energético que se compone de subsistemas que administran e invierten los recursos de la organización.

Las evaluaciones son necesarias entre otras cosas, para determinar que decisiones se deben de tomar respecto a las dimensiones que abarque. Su función permitirá conocer que tan efectivo está siendo el desempeño respecto a los objetivos planteados. Las diferentes decisiones que se toman al respecto parten de los datos del trabajo o desarrollo del trabajador; una vez que se realice una evaluación se podrán determinar si es necesario un programa contingencial que asocie las conductas relacionadas con las tareas del trabajador con la administración de recompensas, transferencias, un programa de capacitación, incremento en la motivación, la promoción dentro de la empresa o en última instancia con el despido del empleado. Sin una evaluación previa será imposible conocer la relevancia y relación entre las variables que influyen en algún fenómeno que se presente.

Destaca el aporte de la información obtenida en el capítulo IV, donde se resalta que una evaluación se compone de diferentes características, comenzando por delimitar que tipo de tareas se desean evaluar, tareas relacionadas con la producción o no relacionadas con la producción, es decir, con la forma en que se realiza la tarea en sí. Los resultados de cada tipo de evaluación proporcionarían un panorama diferente para discriminar las situaciones que mantienen ciertas conductas.

Es necesario contemplar los factores de ambas evaluaciones para la construcción global de desempeño, tanto la calidad, la cantidad, los incrementos de sueldo o el ausentismo, son tan importantes como los intereses y el grado de competencia para determinar si un individuo está o no cumpliendo con lo que se espera de él. De la misma forma, la capacidad de los evaluadores es un factor que debe de tomarse en cuenta. La bibliografía señala, que hay una tendencia importante a cometer diversos errores; si los datos que arroja una evaluación son pobres o poco relevantes, gran parte de la responsabilidad se centra en aquellos supervisores que tienen la función de realizar las evaluaciones. Por lo que es necesario que se invierta tiempo y un proceso adecuado en la selección de los mismos. El conocimiento, los juicios, la personalidad y la severidad del supervisor deberán ser evaluados, ya que de lo contrario las decisiones que se tomen no tendrán la relevancia necesaria y la inversión por parte de la organización podría volverse un gasto.

Destaca la visión orientada al cliente como la postura más eficaz para las organizaciones, ya que los clientes es el medio por el cual se sabe si la producción y los objetivos de la empresa cumplen con lo que la sociedad necesita, esto como el final de una secuencia de evaluaciones que son necesarias y que deben continuar bajo nuevas metodologías que impliquen conocer el comportamiento desde los altos mandos como los gerentes, los supervisores, subordinados y los proveedores antes de los clientes.

La confiabilidad y la validez de las evaluaciones son aspectos que deben de estar regulados. Si bien intervienen diferentes aspectos en una aplicación funcional del desempeño, el conocimiento de las pruebas y herramientas que se

utilicen tendrán efectos benéficos o perjudiciales si no se hace un correcto uso de los mismos y de la información previa y posterior a su aplicación.

El tema de la motivación es fundamental en el entendimiento del desempeño. La motivación y las diferentes teorías al respecto, han marcado la línea de identificación de las variables que influyen para que un trabajador realice o no las tareas que se le asignan. Resalta la postura que cita a la motivación como la capacidad que tiene el individuo de elegir; en consecuencia las elecciones que realice, dirigirán las conductas que tenga en la organización. El principio básico que sostiene que un trabajador feliz es un trabajador productivo, con los estudios y el sustento bibliográfico se ha complementado, actualmente la „felicidad“ estará constituida de múltiples variables que por sus características y para su mejor entendimiento se colocaron en tres diferentes categorías: individuales, grupales y organizacionales. Cada categoría siendo un complemento de las demás.

Partiendo de las variables individuales; la variable que sobresale por los efectos que puede tener en la conducta del trabajador, son las actitudes. Las actitudes como dimensión estarán en función de variables como las creencias, los valores, las necesidades e intereses que el individuo tenga respecto a los compañeros y a la organización misma. Tendrán como consecuencia una relación contingencial con la sensación de seguridad en el trabajo, la limpieza, la capacidad de relacionarse socialmente, el autocontrol, e incluso con las metas personales que el trabajador se imponga.

Si las organizaciones enfocan sus intereses en desarrollar y aplicar métodos especializados con el objetivo de conocer las actitudes, creencias y valores de los trabajadores, probablemente tengan la facilidad de poder controlar su comportamiento, motivarlo y dirigirlo hacia los intereses globales. Este tipo de contingencias actuarán no sólo para reforzar una conducta. Su aplicación tendrá la oportunidad de influir en dos o más conductas y en consecuencia obtener múltiples resultados.

Respecto a las variables a nivel grupal, resalta la presencia de las normas que rigen a cada grupo. Las normas o reglas permitirán que el trabajo sea potencializado, la presencia de compañeros o pares repercutirá en las habilidades

conceptuales y procedimentales, además de sociales de cada trabajador. Los grupos de trabajo tienden a asimilar las condiciones que les dicta la organización de mejor manera, las normas determinan una estructura bajo la cual se desarrollará el trabajo y es probable que las tareas se dividan de acuerdo a las competencias que tiene cada uno de sus miembros.

Este tipo de trabajo actúa como una especie de reflejo de la organización en una menor escala, permite la mejora de la calidad, la reducción de costos, incrementa la comunicación entre pares y aumenta la participación en el mercado de la misma organización. Citando a Robbins (2005) "Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo."

Por último, respecto a las variables y contingencias propias de la organización, se concluye que son las variables que resultan tener los mayores efectos sobre la conducta de los trabajadores. La estructura de la organización dictara los términos, alcances, limitantes, tipos de tarea, competencias en las tareas, objetivos, procedimientos y tipo de productividad que se deba de satisfacer para su desarrollo. Cabe mencionar, que el desempeño se verá afectado por las diferencias individuales, es decir, cada individuo presentara características distintas de acuerdo a su puesto y por lo tanto el desempeño tendrá variantes.

De acuerdo al tipo de estructura organizacional, los trabajadores tendrán mayor o menor participación en la misma, pudiendo esté nivel de aporte, repercutir en la satisfacción, la motivación, el interés, autoestima, confianza, productividad, calidad, seguridad, experiencia y habilidad de los trabajadores. Por otro lado, se enfatiza el reforzamiento de la „propiedad“ o identificación con el trabajo, dado que si la organización logra que el trabajador tome sus tareas y su participación como un proceso enriquecedor y significativo es probable que la satisfacción con su realización aumente, teniendo efectos similares en las habilidades, la autonomía y el control de sus propias tareas.

Por último, la administración de periodos constantes de evaluación y realimentación a los trabajadores no sólo deben ser tareas que deban realizarse en periodos cortos de tiempo; son tareas que es necesario que se realicen por personal capacitado y con un profundo conocimiento de las características de las herramientas y de la propia organización.

Las organizaciones deben permitirse ampliar las consideraciones respecto a los usos y beneficios que la psicología organizacional es capaz de brindarle. Como cualquier ciencia, desde sus orígenes en el ámbito laboral comenzó a tener un sustento teórico y práctico que le permite actuar hoy en día conociendo sus límites y sus alcances. Actualmente fenómenos de estudio como el desempeño, no pueden estar limitados a investigaciones basadas únicamente en ciencias como la administración, la economía y las ingenierías por mencionar algunas; la investigación debe llevarse a cabo mediante estudios multidisciplinarios que a su vez permitan la relación, más no la mezcla de conocimientos, manteniendo la autonomía entre los conceptos de cada ciencia.

Por otro lado, de acuerdo al resultado de la recopilación bibliográfica y al análisis y valoración de los conceptos implicados en el tema, podemos asegurar que los objetivos planteados al inicio de esta tesis se cumplieron. La información obtenida de cada una de las fuentes consultadas sirvió tanto para definir las variables que afectan al desempeño, como de base del análisis posterior de la relación entre las mismas variables.

Se logró, entre otras cosas, profundizar en los orígenes de la psicología general tanto como en los de la psicología organizacional de forma particular; información que posteriormente sustentó el origen de las prácticas psicológicas involucradas en la investigación del desempeño y sus diferentes características y variables relacionadas; lo que al final permitió poder realizar una categorización de las mismas de acuerdo al nivel en el que se presentaban y que culminó con la valoración acerca de la influencia que tenían en la práctica laboral.

Cabe destacar que el principal alcance de esta investigación puede ser muy útil en cuanto a una aproximación al entendimiento de la conducta del individuo dentro del campo laboral al presentar el tema de manera descriptiva, sin embargo,

se vuelve necesario profundizar en cada uno de los temas aquí expuestos de requerir un entendimiento mucho más amplio y específico de las variables o al llevar a cabo los conceptos planteados a la práctica.

Si bien, este trabajo presenta determinados alcances, de igual manera presenta algunas limitantes. Las principales radican en el contexto organizacional actual. Como ya se mencionó con anterioridad, las organizaciones actuales se encuentran en constantes cambios a nivel global; los procedimientos, técnicas, metodologías, las competencias y aptitudes de los trabajadores, las necesidades sociales, las demandas y las comunicaciones entre muchos otros factores, sufren modificaciones constantes haciéndose cada día más complejos, por lo que al ser un trabajo de características teóricas no tiene la posibilidad de representar de manera real ni el comportamiento, ni la cantidad total de variables que afectan al desempeño en el contexto actual.

De la misma manera, la información recopilada en esta tesis, mantiene ciertas limitantes al tratar de describir el desempeño en nuestro país (México), ya que los estudios nacionales sobre el tema son escasos o de acceso limitado, por lo que la información expuesta fue realizada en el extranjero. Es entonces que se vuelve necesario contemplar aquellas variables características de los distintos lugares y contextos que puedan ocasionar diferencias al describir el desempeño, en este caso la diferencia entre las variables extranjeras y las nacionales.

A manera de conclusión, los estudios sobre el desempeño laboral son bastos, el aporte que tiene la psicología cognitivo conductual es una de las opciones de análisis e intervención más eficaces y con mayor sustento teórico y práctico, sin descartar otras opciones. Sin embargo, como en todo paradigma, no dista de tener limitantes, por lo que las investigaciones posteriores tienen la posibilidad de dar un sustento mucho más amplio tanto al paradigma como al estudio de la psicología organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M; Reyes, L. y Catillo, R. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. Cengage Learning Editores, 2010. 6° Edición. pp. 250.
- Achilles de Faria, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa. pp. 30 – 123.
- Aguilar, B; M.C. y Renteria, P. E. (2009) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Universidad de Santo Tomas. pp. 9 – 509.
- Campbell, J. P. y Pritchard, R.D. (1976). *Motivation theory in industrial and organizational Psychology*. In M.D. Dunette. Ed. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. pp. 63 – 130.
- Cooper, J. (2002). *Psicología social*. Cengage Learning Editores. pp. 498.
- Bass, B. (1972). *Psicología de las organizaciones*. Editorial Continental S. A. México D.F. pp. 21 – 241.
- Brennan, J. (1999). *Historia y sistemas de la Psicología*. Prentice Hall, México. pp. 4 – 283.
- Engel, P. (1993) *Psicología Ordinaria y de las ciencias cognitivas*. Gedisa. pp. 213 – 230.
- De Vega, M. (1984). *Introducción a la psicología cognitiva*. Editorial Alianza, Vol. 3. pp. 568.
- Fernández Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Díaz de Santos. pp. 340.
- Furhham, A. (1997). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press. México S.A. De C.V. pp. 627 – 748.

- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad de Rosario. pp. 206.
- Gil, F. y Alcover, C.M. (2004). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza Editorial.
- Goodwin, J. (2009) *Historia de la Psicología Moderna*. Limusa Wiley. pp. 521
- Gross, B. (1964). *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle*. Free Press of Glencoe. New York. pp. 971.
- Hacan, R. (1978). *Eficiencia personal y de la organización*. Editorial Hispano Europea, McGraw Hill. 53 – 85.
- Hackman, J. (1980). *Work redesign and motivation*. Professional psychology, 11 (3). pp. 445 – 455.
- Herzberg, F; Mausner, B. y Snyderman, B. (2009). *The motivation to work*. 2 Ed. Transaction Publishers, New Jersey. pp. 157.
- Katz. D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior science*. behavioral science. pp. 131 – 149.
- Katz, D. y Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas S.A. pp. 23 – 545.
- Landy, J. F. y Conte, M. (2005) *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y Organizacional*. McGraw-Hill. 1 – 600.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunette, Ed. Handbook of industrial and organizational psychology Chicago: Rond McNally. pp. 1297 – 1349.
- Mann, F. C. y Metzner, H. (1953). *Employee attitudes and absences*. Personnel psychology, 6. pp. 467 – 485.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, 3 (1). pp. 15 – 436.
- Montowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. En W.C. Borman; D. R. Ilgen y R. J. Klimosky (Eds.) *Handbook of psychology Vol. 2. Industrial and Organizational Psychology*. pp. 593 – 614.
- Muchinsky, P. M. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo*. 6ª. Edición, Ed. Thomson Editores, México. pp. 13 – 522.
- Palací, D. F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson educación, Madrid. pp. 434.
- Peiró, J. M. (2001) *Psicología de la Organización*. 5º Edición. Universidad Nacional de Educación a Distancia. pp. 18 - 672.
- Peña, B. M. (1999). *La psicología de la empresa: el factor humano*. Editorial Hispano Europea, 3º Edición. pp. 30 – 352.
- Puente, A; Poggioli, L. y Navarro, A. (1989) *Psicología Cognoscitiva: Desarrollo y Perspectiva*. Caracas: Mc Graw Gilí. pp. 20 – 471.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. pp. 3 – 480.
- Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las organizaciones: Teoría y Método*. Editorial UOC, Barcelona. pp. 367.
- Rodríguez, A; González, J. M. y Zarco, V. (2009). **Psicología del trabajo**. Ediciones Pirámide, S.A. pp. 17 – 208.
- Rodríguez, M. (1978). *Psicología de la Organización*. Editorial Trillas México D.F, 1985. pp. 230.
- Rüssel, A. (1997) *Psicología del Trabajo*. 2º edición. Ediciones Morata. pp. 22 - 382.

- Sahakian, S. William (1975). *Historia y sistemas de la Psicología*. Ed. Tecnos. pp. 42 – 600.
- Sánchez, J. C. (2002) *Psicología de los grupos*. McGraw – Hill Interamericana de España. pp. 30 – 603.
- Seashore, S. (1962). *The assessment of organizational performance*. Foundation for Research on Human Behavior. pp. 13 – 92.
- Schein, H. E. (1982) *Psicología de la Organización*. Prentice Hall. pp. 18 - 252
- Schmitt, N. y Coyle, B. W. (1976). *Applicant decisions in the employment interview*. Journal of applied psychology. 61. pp. 184 – 192.
- Schultz, D. P. (1985). *Psicología Industrial*. Editorial Interamericana. pp. 25 - 560
- Snell, S; Bohlander, G. y Sherman, A. (2001) *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores, 12° edición. pp. 706.
- Urdaneta, O. (2007). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano*. 3R Editores. 2° Edición. pp. 587.
- Velaz Ribas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. pp. 7 - 312.
- Weiss, R. (1956). *Processes of organization*. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Werther, W. y Davis (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill, México D.F. 4 – 337.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*. Wiley Editors, New York. pp. 12 - 397.