



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN TALLER DE AUTOESTIMA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDO A
MANDOS MEDIOS Y ALTOS**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

BERENICE MARTÍNEZ SANTOS

DIRECTOR DE LA TESINA:

MTRO. RODOLFO ESPARZA MÁRQUEZ

COMITÉ DE TESIS:

**DRA. GILDA TERESA ROJAS FERNÁNDEZ
LIC. MARÍA GUADALUPE OSORIO ÁLVAREZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
MTRA. YOLANDA BERNAL ÁLVAREZ**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

A la Universidad Nacional Autónoma de México por aceptarme como parte de la comunidad universitaria y formar mi carrera profesional, es un enorme orgullo ser parte de esta institución.

¡Viva la UNAM siempre como una institución autónoma y gratuita!

A la Facultad de Psicología por brindarme todo lo necesario para mi formación como psicóloga, extraño y admiro a todos los maestros que me brindaron su conocimiento y atención.

A la División de Educación Continua por brindarme todo lo necesario para poder lograr este objetivo tan importante. Sobre todo a Juan Manuel por los cursos que fueron de mucha ayuda.

Al maestro Rodolfo Esparza por ser una guía fundamental en la realización de este trabajo, sus enseñanzas y consejos fueron muy importantes, un abrazo enorme.

A la maestra María Guadalupe Osorio Álvarez por regalarme un rato de su tiempo para compartir experiencias de trabajo y brindarme sus observaciones.

A la maestra Yolanda Bernal Álvarez por sus valiosas observaciones y amable atención.

A la doctora Gilda T. Rojas Fernández por sus observaciones que fueron muy precisas y valiosas.

A la maestra Isaura E. López Segura por sus comentarios tan importantes y asertivos.

DEDICATORIAS

A mi madre por ser una guía en mi vida y apoyarme siempre, fuiste fundamental para que yo pudiera desarrollarme en el adulto que soy hoy, gracias por todo.

A mi padre por brindarme todo el cariño del mundo y por estar en los momentos más importantes.

A Sergio por ser un ser maravilloso conmigo y por insistirme todos los días en hacer la tesis.

A mi familia y amigos de los que he aprendido a lo largo de este viaje.

Los amo mucho a todos.

Bere

ÍNDICE

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo Uno	
Autoestima	
1.1 Definiciones de Autoestima.....	5
1.1.1 Autores Clásicos de Autoestima.....	6
1.1.2 Consenso de la Definición de Autoestima.....	9
1.2 Tipos de Autoestima.....	10
1.2.1. Características de Personas con Baja Autoestima.....	11
1.2.2 Características de Personas con Alta Autoestima.....	13
1.3 Desarrollo de la Autoestima.....	16
1.3.1 Niñez Intermedia.....	17
1.3.2. Adolescencia.....	19
1.3.3. Edad Adulta.....	20
1.4 Causas del Nivel de Autoestima.....	22
1.4.1. Cognitivas	
1.4.2. Sociales.....	23
1.4.3. Genéticas.....	24
Capítulo Dos	
Desempeño Laboral	
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	25
2.2 Procesos de Administración de Recursos Humanos.....	26
2.3 Proceso de Colocación de las Personas.....	27
2.3.1 Orientación de las Personas.....	28
2.3.2 Moldeado del Trabajo.....	
2.4 Definiciones de Desempeño Laboral.....	
2.5 Evaluación del Desempeño Laboral.....	30
2.5.1 Métodos de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	31
2.6 Factores que Determinan el Desempeño Laboral.....	34
2.6.1 Factores Organizacionales.....	
2.6.1.1 El liderazgo.....	35
2.6.2 Factores Psicológicos.....	36
2.6.2.1 Rectitud y Estabilidad Emocional.....	38
2.7 Desempeño Laboral y Autoestima.....	40
Capítulo Tres	
Autoestima en el Contexto Laboral	
3.1 Autoestima Basada en Organizaciones.....	42
3.2 Características de Personas con Alta o Baja Autoestima en el Trabajo..	46
3.3 Autoestima Basada en las Organizaciones y Liderazgo.....	47
3.4 Técnicas para Aumentar la Autoestima Basada en Organizaciones.....	49

Capítulo Cuatro	
Propuesta de Intervención de un Taller de Autoestima	
Justificación.....	57
Objetivo General	59
Objetivos Específicos	
Población.....	
Materiales.....	
Procedimiento.....	60
Instrumentos.....	61
Escenario.....	62
Tiempo.....	
Requisitos para tomar el taller.....	63
Manual del Instructor.....	64
Carta descriptiva.....	73
Conclusiones.....	80
Referencias.....	82
Anexos.....	87

RESUMEN

Para la psicología organizacional, uno de los temas más investigados es el desempeño laboral, sobre todo los factores psicológicos que lo propician, como la autoestima en el dominio del trabajo, llamada Autoestima Basada en Organizaciones, esta se define como el grado en que un individuo cree que es capaz, significativo y valioso como miembro de una organización. En la literatura, ésta variable muestra fuertes correlaciones con desempeño, es por esta razón que se propone un taller para que los mandos medios y/o altos mejoren éste último en sus subordinados, a través de técnicas de autoestima.

Palabras clave: autoestima, autoestima basada en organizaciones, desempeño laboral.

ABSTRACT

To organizational psychologist, one of the most researched variables is job performance, most of all, how to increase it. Self-esteem is one of the personality traits that shows a relation with job performance, specifically self-esteem as a domain called Organizational-Based Self-Esteem. This is defined as the degree to which an individual believes to be capable, significant, and worthy as an organizational member. In literature, this type of self-esteem has shown a strong correlation with job performance. This is the main reason why a workshop is proposed for managers to be able to implement techniques to increase self-esteem in their subordinates and thus performance.

Keywords: self-esteem, organizational-based self-esteem, job performance.

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 40 años, el tema de autoestima ha sido ampliamente investigado incluso se ha hecho de conocimiento común entre la sociedad, ahora es frecuente encontrar una amplia variedad de libros empíricos y no empíricos sobre el tema (Rosenberg, M. Schooler, Schoenbach, Rosenberg F., 1995).

Hasta la fecha, la autoestima sigue siendo investigada y los autores de este tema no se han puesto de acuerdo en una definición en común, ya que algunas investigaciones la estudian como rasgo, otros como estado y otros como dominio, dando diferentes resultados, sin embargo, varios autores coinciden en que la alta autoestima involucra sentimientos de auto-valía y competencia para sentirse valioso y lidiar con éxito los retos de la vida (André, 2010; Mruk, 1999; Rodríguez, 1988).

Uno de estos retos es el trabajo, donde las organizaciones prestan mucha atención en el desempeño de su personal, éste se define como el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución a la organización (Werther & Davis, 2014). Existen varios factores que afectan el desempeño, pueden ser ambientales e individuales, éstos últimos son propios del trabajador, como sus habilidades, inteligencia y personalidad (Furnham, 2001). La autoestima resalta como un rasgo de la personalidad que ayuda a entender el comportamiento individual de los trabajadores (Furnham, 2001; Robbins & Coulter, 2005).

Varios autores al correlacionar la autoestima en el dominio específico del trabajo encontraron correlaciones fuertes, de esta forma surgió el concepto Autoestima Basada en Organizaciones o por su nombre en inglés *Organization-Based Self Esteem* que se define como el grado en que un individuo cree que es capaz, significativo y valioso como miembro de una organización (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). Este concepto se ha visto relacionado no sólo con desempeño sino con otras variables positivas para el trabajo como satisfacción

laboral, compromiso organizacional, motivación y desempeño de rol (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall & Alarcon, 2010; Pierce et al., 1989; Pierce & Gardner, 2004; Kanning & Hill, 2012).

Aumentar la autoestima basada en organizaciones tiene un efecto positivo en el desempeño y los más indicados para propiciar este aumento son los líderes, supervisores o gerentes, es decir, los manos medios, ya que ellos poseen la influencia y poder necesarios para implementar acciones en sus subordinados (Erdogan & Enders, 2007; Norman, Gardner & Pierce, 2015).

Lo anterior se aborda a detalle en los cuatro capítulos que conforman este trabajo. En el primer capítulo se revisarán los conceptos de autoestima, sus niveles, desarrollo y posibles causas; en el segundo capítulo, el desempeño laboral, su definición, importancia en el proceso de recursos humanos y los factores que lo propician; en el tercer capítulo, se hará hincapié en las investigaciones que relacionan la autoestima basada en organizaciones y el desempeño laboral, así como las técnicas que pueden utilizar los líderes para aumentarla.

Por último, en el cuarto capítulo se propone un taller para detallar la forma en que deben aplicarse las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones y con ello el desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO UNO

AUTOESTIMA

1.1 Definiciones de Autoestima

En la literatura es posible encontrar numerosas investigaciones sobre autoestima, algunos que se apegan al rigor científico y otros que no, entre tanto, es difícil llegar a un acuerdo acerca de su definición, se ha convertido en un constructo que sigue manteniendo a los psicólogos y sociedad en general en búsqueda del entendimiento y tratamiento del mismo.

Continuar con la investigación y propuestas de tratamientos para la autoestima sigue siendo muy importante, ya que diversos autores coinciden en su relación con la salud mental positiva y bienestar psicológico. Por el contrario, la carencia de una autoestima adecuada se relaciona con fenómenos negativos (Mruk, 1999).

Es importante identificar las diferentes formas en que se utiliza el término autoestima, ya que esto puede afectar el desarrollo y consecuencias de las investigaciones. Brown y Marshall, (2006) señalan tres formas en las que es abordado este concepto:

1. Autoestima Global (como rasgo)

Es entendida como un rasgo de la personalidad, donde la autoestima representa la forma general de lo que sienten las personas de sí mismas, ésta es relativamente duradera en el tiempo y las situaciones.

2. Sentimientos de Auto-valía (como estado)

Se utiliza como estado donde las personas tienen diferentes reacciones de auto-evaluación ante diferentes eventos, es decir, existen ciertas experiencias que amenazan o incentivan la autoestima.

La principal diferencia entre las dos anteriores es que la autoestima global persiste, mientras que los sentimientos de auto-valía son temporales.

3. Auto-evaluaciones (dominio específico de autoestima)

Se refiere a las creencias que tienen las personas de ellas mismas, donde se evalúan en ciertos dominios, como sus atributos físicos, habilidades y características de la personalidad. Es decir, las personas tienen diferentes niveles de autoestima en diferentes áreas.

Brown y Marshall (2006) concluyen en que ningún constructo es más importante que otro y para su estudio recomiendan que no se intercambien, sino que se estudien en conjunto, ya que de esta manera se puede explicar mejor la relación de autoestima con distintas conductas.

1.1.1 Autores Clásicos de Autoestima

Para comprender más sobre la definición de autoestima es importante conocer a los principales autores, entre los precursores se encuentra Morris Rosenberg al que con frecuencia se cita para hacer referencia a la autoestima global o autoestima como rasgo, este autor la define como el “sentimiento hacia uno mismo, que puede ser positivo o negativo, el cual se construye por medio de una evaluación de las propias características” (Rosenberg, 1965 en Rojas-Barahona, Zegers y Förster, 2009 p. 792).

Es importante diferenciar la autoestima global de la específica, ambos son diferentes conceptos y por lo tanto producen diferentes resultados, la autoestima global es más relevante para el bienestar psicológico y la autoestima específica para predecir la conducta (Rosenberg et al. 1995).

Por el lado humanista, Mauro Rodríguez (1988) define la autoestima como la síntesis del auto-concepto, auto-evaluación, auto-aceptación y auto-respeto. Éste

autor propone un diagrama en forma de escalera donde la base es conocerse a sí mismo, le sigue el auto-concepto que hace referencia a la imagen que se tiene de uno mismo, ya sea positiva o negativa; a continuación se encuentra la autoevaluación, que se refiere a la capacidad de determinar si se está satisfecho o no; después la auto-aceptación que es admitir y reconocer las partes de sí mismo; una vez que las personas escalan de forma positiva ésta escalera pueden tener autoestima (ver figura 1).

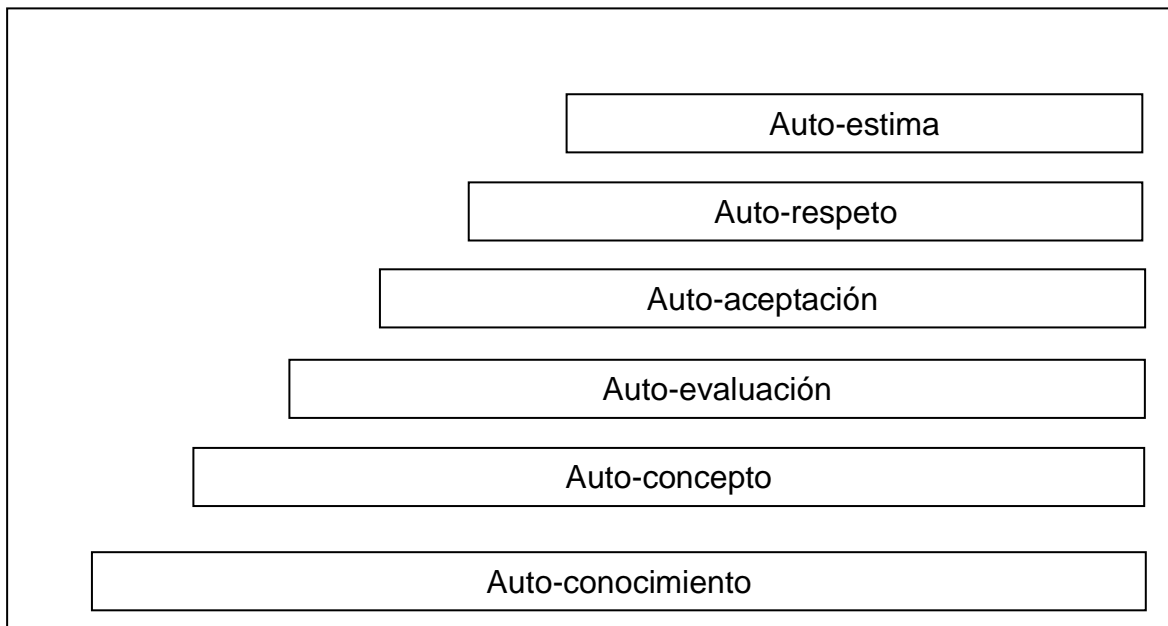


Figura 1. Escalera de la autoestima (Rodríguez, 1988).

Otro humanista conocido es Nathaniel Branden (1995) quien define la autoestima como la “disposición a considerarse competente para hacer frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor de la felicidad” (p. 46).

Para este autor la “competencia” se refiere a la eficacia personal, en esencia, es tener la convicción, confianza, seguridad de que se cuenta con lo necesario para enfrentarse a la vida y salir victoriosos. Y con “mérito” o respeto a uno mismo, a la convicción de nuestra valía personal, es sentirse merecedor de tener respeto de

uno mismo y de los demás, lo que hace importante trabajar por la felicidad y realización, así como disfrutar del éxito.

Por el lado empírico, Jennifer Crocker (2003) plantea que en la investigación cuantitativa se ha visto poca correlación entre niveles de autoestima (autoestima vista como rasgo) y conducta, debido a esto, la autora propone que se estudie a la autoestima como estado, es decir, las personas basamos nuestra autoestima en ciertos ámbitos y depende del grado en que basamos nuestra autoestima en ese ámbito es como se verá afectado nuestro nivel de autoestima. En otras palabras, es posible que nos percibamos a nosotros mismos positivamente en un ámbito, pero negativamente en otros y esto afecta nuestra conducta (Feldman, 2006).

A continuación se muestran las siete contingencias o ámbitos en los que basamos nuestra autoestima (García-Soriano, Belloch y Castañeiras, 2010; ver tabla 1).

Tabla 1.

Contingencias de la escala de autoestima (Adaptada de García-Soriano et. al. 2010).

CONTINGENCIAS DE LA ESCALA DE AUTOESTIMA
SUBESCALAS
1) Amor y apoyo familiar
2) Comparación con otros
3) Apariencia física
4) Religión
5) Competencia laboral
6) Virtud/Moralidad
7) Aprobación de otros

Un estudio reciente examinó estas contingencias en españoles y argentinos, en ambos países coinciden en que el ámbito de amor y apoyo familiar y competencia laboral son los más relevantes para las personas de ambas nacionalidades (García-Soriano, Belloch y Castañeiras, 2010).

1.1.2 Consenso de la Definición de Autoestima

Desde los enfoques empirista y humanista existe amplia investigación que propone diferentes conceptos de autoestima, sin llegar propiamente a un consenso. Mruk (1999) se dio a la tarea de señalar un enfoque incluyente que es capaz de procesar diferentes datos generados por diversos métodos (empíricos y no empíricos). La obra este autor, a través del método fenomenológico, posibilita llegar a un consenso sobre el concepto de autoestima.

De esta forma, Mruk, 1999 propone a la autoestima como el “estatus vital de la competencia y merecimiento de un individuo al manejar los retos de la vida a lo largo del tiempo” (p. 145).

Para entender a profundidad este concepto vale la pena desmenuzar esta definición y explicar, según la propia obra de Mruk, a qué se refiere con cada parte de la oración.

Con “estatus” se hace alusión a los estados del ser, que en autoestima se representan como altos y bajos, es decir, la autoestima puede ser estable (o global), ya que actúa con patrones de conducta, sin embargo, también puede fluctuar positiva o negativamente dependiendo las experiencias que tengan los individuos. Esta palabra dentro de la definición posibilita también incluir los niveles de autoestima.

Por “vital” se refiere a que la autoestima se vive tal cual, está incorporada a nuestras percepciones aquí y ahora, experimentada con sentimientos y expresada en acciones.

La “competencia y merecimiento” son estructuras de la autoestima que están en relación dinámica recíproca. La “competencia” es más conductual y puede evaluarse más fácil. Representa el grado en que una persona ejecuta algo, como resolver problemas, responder a un reto, etc. Tales tareas pueden medirse en escala. Por otro lado, el “merecimiento” es subjetivo ya que implica valores personales, familiares, de subgrupo y de la sociedad en general. Los valores son juicios de relativo mérito o valía, y algunos valores son mejores que otros. El indicador es bueno o malo, así como más o menos.

Por último con “retos de la vida a lo largo del tiempo”, se refiere a que la competencia y merecimiento se viven juntos en la vida real porque algunas situaciones nos retan en ambas dimensiones. A lo largo del tiempo se muestra un patrón de respuesta que crea un historial de alta o baja autoestima.

Es difícil decidir quién tiene la última palabra para definir autoestima, ya que cada autor es fiel a su enfoque y método de investigación para llegar a la verdad, sin embargo, la revisión y propuesta que hace Mruk contiene bases de investigaciones empíricas y no empíricas que enriquecen su propuesta.

1.2 Tipos de Autoestima

En la literatura, normalmente se habla de niveles o tipos donde fluctúa la autoestima (André, 2010; Branden, 1993; Mruk, 1999; Rosenberg et al., 1995), a continuación se revisarán algunos autores que hacen referencia a estas clasificaciones.

1.2.1. Características de Personas con Baja Autoestima

Rosenberg y Owens, (2001) explican a través de cinco aspectos del auto-concepto cuándo y porqué la autoestima está implicada en amenazas o desafíos para uno mismo. Entendiéndose al auto-concepto como la “totalidad de los pensamientos y sentimientos del individuo sobre sí mismo”.

1. Hipersensibilidad:

Las personas con baja autoestima son más sensibles a eventos o experiencias que dañan o disminuyen su autoestima. Además están “hipervigilantes” e “hiperalertas” a la señales de rechazo, insuficiencia y desaires. La explicación lógica de estas conductas podría ser la teoría de la “auto-verificación”, es decir, las personas con baja autoestima están muy alertas de la información negativa sobre ellos mismos ya que están ansiosos de encontrar evidencia que confirme su opinión, aunque ésta sea negativa.

Estas personas también pueden experimentar dolor emocional por humillaciones o rechazos que pueden no existir realmente. Además se ven más afectados negativamente frente al estrés que otras personas, lo que dificulta su día a día.

2. Estabilidad:

Aunque las personas tienden a conservar una autoestima estable, también puede variar de acuerdo a diferentes eventos. En ocasiones, incluso las personas con un auto-concepto saludable pueden dudar acerca de sus habilidades.

3. Autoconciencia:

Se refiere a las tres facetas de la autoconciencia. La primera, la autoconciencia como el grado en que las personas se enfocan en sus

eventos mentales y emocionales, es decir, las personas que tienen alta autoconciencia son introspectivas. En segundo lugar, se refiere a el grado en que las personas centran su atención en cómo otros los ven y las impresiones que dan. El tercero, a la ansiedad social, una manifestación particular de la autoconciencia pública, es caracterizada por el descontento emocional resultado de dar una mala impresión a otros, depende de un alto nivel de conciencia de cómo uno se ve frente a los ojos de otros.

Las personas con baja autoestima son más características por tener un alto nivel de autoconciencia pública o, en general, ansiedad social. Parece ser una consecuencia de la hipersensibilidad a las reacciones negativas de la gente. El alto nivel de autoconciencia pública no solo es estresante, también tiene efectos significativos en la baja autoestima de las personas al interactuar con otras.

4. Auto-seguridad:

Los términos de autoestima y auto-seguridad son conceptos distintos, sin embargo, están empíricamente asociados. Es más probable que las personas exitosas sientan que otras personas piensen que tienen buenas capacidades, si esta suposición esta soportada, esto mejora su autoestima.

Las personas con baja autoestima tienden a sentirse incómodas, tímidas e incapaces de expresarse cuando interactúan con otros. En otras palabras, tienen baja seguridad, lo cual puede reducir el éxito interpersonal, generando apreciaciones negativas como daño en la autoestima global.

5. Auto-realización:

Las personas con baja autoestima concentran su atención en proteger su *self* contra amenazas. Su rendimiento va acorde con su seguridad y se enfocan más en no cometer errores que en retarse a sí mismas, lo que puede impedir su auto-realización.

1.2.2 Características de Personas con Alta Autoestima

Para Christophe André (2010) la autoestima “buena” o alta incluye seis pilares, los que se describirán a continuación:

1. Altura:

Tener una autoestima “alta” no es suficiente, ya que se puede mentir a sí mismo o a los demás acerca de tener una buena autoestima, ésta realmente se refleja en el discurso cuando las personas se auto-evalúan de forma positiva; por su actitud de acción; y por sus expectativas y ambiciones positivas.

2. Estabilidad:

Las reacciones frente a los acontecimientos de la vida tienen una relativa constancia del comportamiento y del discurso al margen del ambiente. Es decir, la buena autoestima permanece a pesar de la intervención de los demás.

3. Armonía:

La multiplicidad de intereses de las personas, si éstas únicamente recargan su valía en un ámbito y fracasan en éste se hundirán junto con ese fracaso; por el contrario, si se tienen muchos intereses los demás ámbitos compensan la autoestima de la persona al enfrentarse a esa decepción.

4. Autonomía:

Aplicar objetivos internos como ser generosos, amables, serviciales, etc., parece conferir mayor resistencia y solidez a la autoestima, ya que lo interno no depende de los demás.

5. Coste:

Para permanecer en un nivel de autoestima “óptimo”, la autoestima necesita estrategias de sostenimiento, desarrollo y protección, éste genera un gasto de energía que puede generar estrés como negación de la realidad, evasión, agresividad, etc. Una autoestima buena tendría la capacidad de alimentarse de las críticas de forma positiva sin tratar de aniquilarlas.

6. Lugar e importancia de las cuestiones relacionadas con la autoestima en la vida de la persona:

Las personas con buena autoestima no sobredimensionan su autoestima, ésta es central y vital pero sin ser abrumadora.

Mruk (1999) propone una matriz donde se puede ubicar la autoestima en cuatro tipos (ver fig. 2), los cuales se detallarán a continuación:

1. Auto-Estima Defensiva. Tipo I: Narcisita:

Estas personas se perciben merecedoras y competentes, aunque en los hechos su competencia no refleje logros ni éxitos. Niegan carecer de las habilidades necesarias para ser competentes en la vida, como compensación fanfarronea, este autoengaño es un mecanismo para no enfrentar el dolor de confrontar la realidad.

2. Auto-Estima Positiva:

Son menos críticas consigo mismas, resisten la presión social, son más capaces de actuar con base a sus propios criterios y valores y se ven menos afectados por la ansiedad. Los sucesos negativos no tienen tanta fuerza y son más persistentes.

3. Auto-Estima Baja:

Implica deficiencias tanto en la competencia como en el merecimiento, son sensibles a ser victimizados. Suele tener una postura pesimista, implicarse en relaciones perjudiciales, prefieren evitar que afrontar.

4. Auto-Estima Defensiva. Tipo II: Pseudo:

Pueden ser física, social o intelectualmente competentes. Pero no sienten merecimiento, lo cual distorsiona la percepción, la experiencia y la conducta. Se preocupan de su ejecución o fracaso porque creen carecer de competencia y merecimiento, pueden ser incapaces de experimentar satisfacción con sus logros y por lo tanto deben demostrar constantemente su valía.

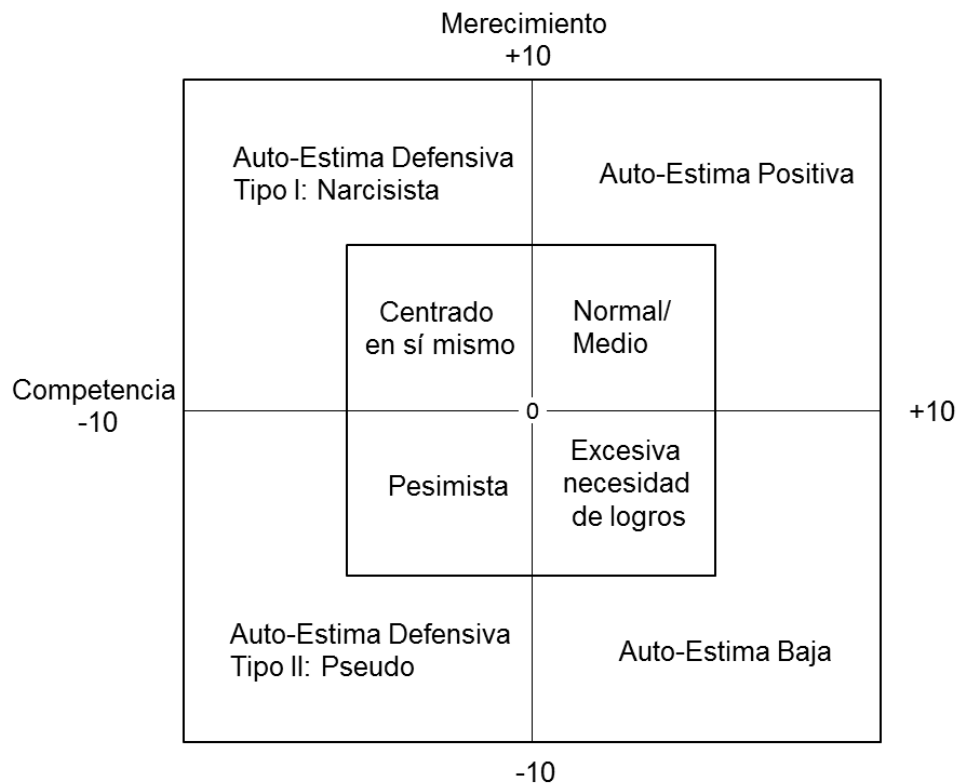


Figura 2. Matriz de significado de la autoestima con los tipos y niveles básicos (Mruk, 1999).

En resumen, existen diferentes tipos o niveles donde se puede identificar a las personas con relación a su autoestima, en general, las personas con baja autoestima tienden a exagerar sus reacciones ante eventos negativos, pueden tomarse muy en serio los comentarios hirientes, están en búsqueda de comprobar su “baja” competencia o valía, se concentran demasiado en cómo los perciben las demás personas, no se sienten seguros de sí mismos lo que provoca que sean tímidos o no puedan expresarse fácilmente, están temerosos de cometer errores y ser criticados, buscan evitar en lugar de afrontar, lo cual no permite su autorrealización (Mruk, 1999; Rosenberg & Owens, 2001).

Por el contrario, las personas con un alta, positiva o buena autoestima son menos críticas consigo mismas, no están tan pendientes de las evaluaciones de los demás o no dejan que los afecten demasiado, son más autónomas al manejar sus emociones, tienen a equilibrar su autoestima en diferentes ámbitos, no se estresan tanto por defender su autoestima, se ven menos afectados por la ansiedad lo cual les permite no decaer frente al fracaso, en esencia, pueden enfrentarse de mejor manera ante los retos de la vida (André, 2010 y Mruk 1999).

1.3 Desarrollo de la Autoestima

Para entender mejor por qué algunas personas desarrollan baja o alta autoestima en la edad adulta, se revisará cómo ésta se forma a través de las etapas del desarrollo.

Algunos autores hablan de tres etapas para considerar en el proceso de la construcción de la autoestima, estas etapas son: infancia media, adolescencia y edad adulta (Demo, 2001; Mruk, 1999; Papalia, Olds & Feldman, 2005). Antes de eso, los niños pequeños no poseen la conciencia para verbalizar el concepto de su autoestima (Harter, 2006).

Es hasta los ocho años cuando los niños pueden articular su auto-concepto. Según Papalia et al. (2005) el auto-concepto es el “sentido de sí mismo, imagen mental descriptiva y evaluativa de nuestras habilidades y características” (p. 232), una vez que los niños tienen una imagen de sí mismos es cuando pueden hacer auto-evaluaciones, la autoestima es la parte evaluativa del auto-concepto.

Sin embargo, esto no significa que los niños antes de los ocho años no tengan un sentido de valor de sus conductas. Susan Harter (2006) afirma que los niños aún en edades tempranas pueden manifestar un sentido de valía (positiva o negativa) mediante sus acciones, a esto le llamó “autoestima conductualmente manifiesta”.

A través de las observaciones de los adultos existen claras concepciones de lo que distingue el nivel de autoestima de los niños entre cuatro y siete años. Las conductas que reflejan los niños con alta autoestima son que se muestran seguros de sí mismos, orgullosos y atribuyen sus fracasos a factores ajenos a ellos, además, son más perseverantes, se esfuerzan más y sonríen más que los niños con baja autoestima (Harter, 2006).

Los niños con baja autoestima se muestran retraídos, con baja seguridad, baja exploración, baja curiosidad y se dan por vencidos más fácil (Harter, 2006).

1.3.1 Niñez intermedia

Corresponde de los 6 a los 11 años (Papalia et al., 2005). Entre los cinco y seis años, los niños tienen habilidades suficientemente desarrolladas que les permiten considerar los juicios y reacciones de otros. Esto les ayuda a evaluar sus cualidades positivas o negativas y desarrollar un auto-concepto coherente y organizado de forma jerárquica. Sin embargo, los niños que están en esta etapa están limitados cognitivamente, por lo que no son capaces de hacer comparaciones sociales sofisticadas y se encuentran impedidos en la determinación y el procesamiento de las percepciones exactas de las

apreciaciones reflejadas, por lo menos hasta las edades de 7 u 8 años (Demo, 2001).

En cuanto al desarrollo social, los niños de estas edades comparan sus habilidades con las de sus pares (amigos, compañeros de la escuela, primos, etc.), si llegan a fracasar en alguna tarea acuden a los padres por protección. El apoyo social es fundamental, los niños primero se aproximan a los parientes cercanos, a continuación a amigos y maestros (Papalia, Olds y Feldman 2005).

La competencia juega un papel relevante, la ejecución competente de ciertos actos es importante desde las primeras etapas de la vida. El neofreudiano Erickson habla de la competencia en su teoría de las “edades en el desarrollo del ego”, donde los seres humanos se enfrentan a “periodos críticos” que pueden transitar con éxito o fracaso, lo que repercutirá en el desarrollo de su identidad. En específico en la “cuarta edad”, -que corresponde a la infancia intermedia según Papalia-, Erickson describe la *Industria vs la Inferioridad* como la etapa donde los niños enfrentan el sentido del deber y logro, se hacen más productivos de acuerdo a sus entornos y aprenden a utilizar herramientas; a la inversa, si el niño no transcurre esta edad con éxito presenta *inferioridad*, es decir, es deficiente al realizar tareas, conformista, no se esfuerza lo suficiente y puede tomar actitudes sumisas, además no toma riesgos (Bischof, 2007).

Los éxitos o fracasos conducen en evolución de la auto-evaluación, sentirse más competentes, poderosos, eficaces, o a la inversa, inadecuados, inútiles, incompetentes etc. (Mruk, 1999).

En cuanto al merecimiento, en esta etapa comienza a ser importante la aceptación, las afirmaciones, expresiones y manifestaciones de nosotros mismos y de los demás. Nuestro merecimiento como personas procede de otros que son significativos para nosotros, implicando que el componente de merecimiento está

vinculado a su dimensión social. Éste puede diferir en cuando a los valores y juicios sociales en la cultura (Mruk, 1999).

Es importante mencionar que hace falta investigación que compare la autoestima según las diferentes culturas, por ejemplo, los estudios de Morris Rosenberg sobre el desarrollo del auto-concepto han sido ampliamente investigados en poblaciones Europeas y en Norte América, sin embargo, se sabe muy poco de poblaciones de afroamericanos, latinos y asiáticos-americanos (Demo, 2001).

1.3.2. Adolescencia

Puede presentarse desde los 11 hasta los 20 años (Papalia et al., 2005). Los niños afinan sus diferencias y competencias en diferentes dominios mientras maduran y avanzan durante los primeros grados. Al avanzar las habilidades en el raciocinio inductivo al final de la infancia (9-12 años) posibilita a los niños a entender múltiples causas del comportamiento, facilitando nuevas y reorganizadas maneras de pensar de sí mismos y más sofisticadas y refinadas habilidades para hacer comparaciones sociales (Demo, 2006).

Ahora el auto-concepto es sólido, la competencia y el merecimiento parece que tienen más relevancia. Los niños han tenido experiencias donde pueden haber tenido éxito o fracaso al realizar ciertas tareas, a lo cual se harán más conscientes de sus capacidades y expectativas (Mruk, 1999).

Durante la segunda década de la vida, los individuos se confrontan a enormes cambios psicológicos y sociales, lo que es trae como consecuencia que los adolescentes tiendan a ser muy introspectivos y autoconscientes (Demo, 2006).

Después de esto, la psicología evolutiva tiende a ver la autoestima como una estructura estable que sólo responde a eventos importantes en la vida adulta (Mruk, 1999).

1.3.3. Edad Adulta

Esta etapa corresponde a las personas mayores de 20 años (Papalia et al. 2005). Para entonces ya se cuenta con las habilidades cognitivas necesarias para hacer un manejo de la autoestima, ésta es un proyecto evolutivo de toda la vida (Mruk, 1999).

Los adultos se enfrentan a dilemas donde se requiere de cierta actuación, tal puede resultar con éxito o fracaso, y la respuesta tanto social como de la persona, puede ser de aceptación o rechazo, esto conlleva a una satisfacción de las personas acerca de cómo llevan su vida, o al contrario, una insatisfacción de sentirse in-merecedores o incapaces de enfrentarse a la vida. La autoestima juega un rol importante en este proceso de sobrellevar la vida cotidiana (Mruk, 1999).

Mruk (1999) encontró que las personas pasan por seis fases para resolver los dilemas de la autoestima:

1. Dilema o Bifurcación:

Es cuando las personas se tienen que enfrentar a una situación que puede llevar dos caminos, una vía es satisfactoria pero difícil y la otra fácil pero insatisfactoria. El desafío requiere competencia y merecimiento, las personas desean afrontar con competencia la situación, pero al mismo tiempo evitarla por miedo.

2. Elección y Conflicto:

Las personas eligen conscientemente tomar una decisión entre afrontar el conflicto, aunque no se fácil, o evitarlo y no esforzarse.

3. Movimiento y Acción:

El individuo se encuentra atrapado entre la situación del momento y experiencias pasadas, es atractivo enfrentar la situación con competencia y merecimiento (lo cual sería una decisión pro-autoestima) pero por otro lado la opción repetitiva y cómoda de la evitación también está muy presente (opción contra autoestima). Además de la batalla interna de la persona se encuentran presentes factores externos como el apoyo social, la situación en la que se encuentre, etc. Se finaliza esta etapa cuando elige entre una de las dos alternativas.

4. Liberación, Relajación y Satisfacción:

A esta etapa se continuará únicamente si la persona ha decidido afrontar el dilema. Se caracteriza por una sensación de bienestar donde las personas se sienten liberadas como respuesta afectiva, relajadas con sensaciones corporales y satisfechas a nivel cognoscitivo.

5. Significado y Afirmación:

El individuo se siente más competente y merecedor, lo que afirma su autoestima situacional y global.

6. Aprendizaje y Asentamiento:

La experiencia de haber resuelto de forma positiva una situación puede ayudar a resolver situaciones futuras con más confianza.

En caso de que la persona haya llegado a la etapa cuatro sintiéndose insatisfecha, es decir, que haya elegido la evitación del dilema, en lugar de pasar a las fases cinco y seis antes mencionadas, habrá continuado a las siguientes etapas:

4. Alivio, Tensión e Insatisfacción:

Al no resolver el conflicto sienten alivio, pero este es temporal, sienten tensión por haber fracasado o perdido una oportunidad. La insatisfacción los conduce a sentirse incompetentes y no merecedores.

5. Significado y Des-afirmación:

Se continúa con normalidad, sin embargo después comienzan arrepentimientos de haber perdido una oportunidad.

6. Aprendizaje y Asentamiento:

Igual que la anterior, es una señal de autoestima. La experiencia se desvanece pero al mismo tiempo permanece como una señal de actuar diferente en una situación futura, sin embargo, la autoestima no pasa a un nivel de mejora.

Las personas que eligen un camino de evitación pueden llegar a no sentirse realizados en la vida, además la baja autoestima se relaciona con temas negativos para el bienestar, es por esto que entender cómo se desarrolla y cuáles son sus causas es necesario para su tratamiento (Mruk, 1999).

1.4 Causas del Nivel de Autoestima

1.4.1 Cognitivas

En la búsqueda de la relación de autoestima con procesos cognitivos, es posible encontrar muchas investigaciones que relacionan el nivel bajo de autoestima con tratamientos cognitivo-conductuales, esto refleja la importancia de los pensamientos como causa para la evaluación de uno mismo.

Las personas con baja autoestima tienen juicios negativos en general de sí mismos, esto como resultado de experiencias pasadas, las cuales comienzan al

principio de la vida. Los tratamientos cognitivo-conductuales consisten principalmente en cambiar las creencias negativas y los patrones que se relacionan con estos pensamientos, en general, se trata de atenuar los pensamientos negativos hacia ellos mismos y de promover las creencias de auto-evaluaciones positivas (Waite, McManus & Shafran, 2012).

Aceptar la idea de que los pensamientos, supuestos y creencias son únicamente procesos mentales y no verdades objetivas puede hacer un cambio de pensamiento y aumentar la autoestima (Fennell, 2004).

1.4.2 Sociales

En el desarrollo de la autoestima en la infancia, la influencia social tiene un impacto en el nivel de autoestima, principalmente de los padres, pares y maestros (Owens, 1995). Sin embargo, no son las opiniones en general las que afectan la autoestima, Harter (2006) encontró que para los niños las opiniones de ciertas personas significativas para ellos son más importantes para su autoestima que las de otras personas que no lo son, y que los dominios más significativos para ellos (académicos, sociales, físicos, etc.) son más importantes para su autoestima que los dominios que no son tan relevantes. Además, aquellos que tienen baja autoestima también muestran baja aprobación de otros y se sienten insuficientes en los dominios que les importan. Al contrario, los que tienen alta autoestima reportan alta aprobación de otros y auto-percepción de éxito en las áreas que consideran importantes.

El medio familiar puede que no sea al único factor determinante para el nivel de autoestima, sin embargo, es importante la forma en que los padres transmiten u obstaculizan la confianza y amor propio a sus hijos. Branden, (1993), sugiere que existen obstáculos para el crecimiento de la autoestima, en general, incluyen formas de hacer sentir a sus hijos que no son suficientes, a sentir vergüenza, culpa y desconfianza en sí mismos.

1.4.3 Genéticas

Una de las explicaciones más recientes a la pregunta ¿Por qué algunas personas tienen baja o alta autoestima? Es la genética, existen investigaciones que estudiaron la relación del medio familiar y el nivel de autoestima, encontraron que el hecho de que los niños compartan el mismo hogar con padres que tienen bajo o alto nivel de autoestima no tiene influencia en sus niveles de autoestima global, en otras palabras, que los niños compartan un ambiente en una misma casa no afecta a los niños a tener la misma auto-valía que sus padres. (Hart, Atkins & Tursi, 2006).

Si bien hace falta más investigación experimental para comprobar que la genética se relaciona con el nivel de autoestima, es importante mencionar que existen ciertas características que de aparecer pueden influir en el nivel de autoestima, es decir, si se nace con inteligencia, competencia atlética, atractivo físico (de acuerdo a los estándares sociales) etc., es más probable que éstas personas reciban retroalimentación positiva, lo cual refuerza su seguridad y conducta positiva y esto puede impactar en la autoestima (Harter, 2006).

En resumen, existen diferentes estudios y teorías que tratan de entender por qué algunas personas desarrollan baja o alta autoestima, los tres componentes (cognitivo, social y genético) pueden ser la fórmula para explicarlo, por una parte, nacemos con ciertas características genéticas que nos favorecen o no en la vida, esto junto con la retroalimentación de ciertas personas que son significativas (padres, pares y maestros) conduce a tener creencias y pensamientos de auto-valía positivos o negativos (Harter, 2006). En la adultez, las estrategias para aumentar el nivel de autoestima consisten en un cambio de creencias y patrones de pensamientos, donde se busca atenuar los juicios negativos e incrementar las auto-evaluaciones positivas (Waite, McManus & Shafran, 2012).

CAPÍTULO DOS DESEMPEÑO LABORAL

En el mundo existen grandes cambios que obligan a las organizaciones a adaptarse a nuevos retos, antes se centraba la atención en el área financiera para hacer crecer a una organización, hoy las empresas saben que invertir en su recurso humano es esencial para su desarrollo (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter 2005; Werther & Davis, 2014).

Una prueba de que las empresas están focalizándose más en su personal es el cambio de nombre que se le ha dado al área de recursos humanos, ahora no es de extrañarse reconocerla como: “Gestión del talento humano”, “Administración del capital humano”, “Administración de competencias”, o incluso “Administración de asociados o colaboradores” (Chiavenato, 2009).

A continuación veremos varias definiciones de las diferentes denominaciones para referirse a la administración de personas dentro de las organizaciones:

2.1 Administración de Recursos Humanos

Se encargan de áreas operativas y burocráticas, donde lleva los procesos de selección, formación, evaluación, remuneración, higiene, seguridad en el trabajo y sindicatos (Chiavenato, 2009).

Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano se caracteriza por delegar las prácticas de recursos humanos a los gerentes de línea de toda la organización y ellos asumen el rol de administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas las realizan empresas externas. Estos gerentes proporcionan asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de

orientación y de sus miembros. Las personas juegan un papel más activo al generar estrategias y su energía va dirigida a la satisfacción del cliente.

Capital Humano

Werther y Davis (2014) definen el capital humano como “factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales”, El propósito de administrar este capital es “conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoran su eficacia y eficiencia” (p. 6).

Desarrollo del Factor Humano

Oltra et al. (2014) definen el desarrollo del factor humano como “conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales” (p. 11).

A pesar de los cambios que ha sufrido el nombre del área de administración de personal, los procesos que se manejan siguen siendo los mismos (Robbins & Coulter, 2005; Werther & Keith, 2014). Chiavenato (2009) menciona los siguientes:

2.2 Procesos de Administración de Recursos Humanos

1. Integrar personas:

Es donde se provee a la organización de trabajadores, incluye el reclutamiento y la selección de personal.

2. Colocar a las personas:

Es donde se diseñan las actividades que el personal debe realizar (diseño de puestos) y se orienta y acompaña en el desempeño (evaluación del desempeño).

3. Recompensar a las personas:

Se encarga de las remuneraciones, prestaciones e incentivos.

4. Desarrollar a las personas:

Es donde se forman, desarrollan y administran los conocimientos de las personas.

5. Retener a las personas:

Aquí se cuida la higiene y seguridad, calidad de vida y relaciones de los empleados.

6. Auditar a las personas:

Es donde se da seguimiento y control a las actividades de las personas. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Cabe destacar que los seis procesos deben estar en balance y dependen de sí para dar mejores resultados (Chiavenato, 2009).

El proceso de integrar a las personas es el primer eslabón de la administración de recursos humanos, cuando se selecciona por algún método de reclutamiento al personal adecuado para el puesto adecuado, inicia el proceso número dos: “colocación de las personas” el cual será clave para el desempeño laboral de los trabajadores (tema principal de este capítulo).

2.3 Proceso de Colocación de las Personas

Dentro de este proceso se encuentran tres componentes principales que son: la orientación de las personas, el moldeado de trabajo y por último la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009), temas que detallaremos a continuación:

2.3.1 Orientación de las Personas

Las personas recién ingresadas requieren de orientación para integrarse a la empresa y a sus actividades, para esto es fundamental introducirlos en la cultura organizacional de la empresa. La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009). En otras palabras, la cultura organizacional es la forma en la que la gente se comporta en su trabajo.

2.3.2 Moldeado del trabajo

Una vez que se ha orientado e introducido a los empleados a la cultura organizacional se les integra a sus puestos de trabajo, mismos que han sido diseñados previamente para especificar el contenido de la posición, el método de trabajo y las relaciones con los demás puestos. Los puestos de trabajo también requieren cambios que se van adaptando a la organización, por lo tanto están sujetos a modificaciones en las actividades y en las competencias de las personas (Chiavenato, 2009).

Lo esperado después de la orientación y moldeado de trabajo es un desempeño de trabajo adecuado, el cual será evaluado para determinar si cumple con los objetivos establecidos de la organización o si se requiere alguna rectificación (Chiavenato, 2009). A continuación se revisarán algunas definiciones de desempeño laboral y los principales instrumentos de su evaluación.

2.4 Definiciones de Desempeño Laboral

Werther y Davis (2014), se refieren al desempeño como el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución a la organización.

Rothmann y Coetzer (2003) se refieren al desempeño laboral como “constructo multidimensional que indica que tan bien se desempeñan los trabajadores en sus tareas, la iniciativa que toman y el ingenio que muestran en resolver problemas” (p. 68).

Sonnentag, Volmer y Spsychala (2008) argumentan que el desempeño laboral es un constructo multidimensional, no sólo abarca un nivel básico entre proceso y resultado, también se puede separar al desempeño por tarea, contexto o adaptación, cada uno de estos tipos son conceptualmente diferentes, y en el campo de la investigación, es necesario clarificar qué tipo de concepto es el que se está utilizando. Estos autores definen los tipos de desempeño de la siguiente manera:

- **Desempeño de tarea:**
Debe cubrir todos los requerimientos que son parte del contrato entre el empleador y el empleado.
- **Desempeño contextual:**
No es suficiente cumplir con todos los requerimientos para el trabajo, aquí los trabajadores deben ir más allá, ser más proactivos.
- **Desempeño adaptativo:**
Deben saber manejar el estrés y las crisis, resolver problemas con creatividad, aprender tareas, tecnologías y procedimientos nuevos, además deben poder adaptarse a diferentes cambios.

Es importante evaluar estos tipos de desempeño de forma diferente, no obstante, existe poca investigación que brinde pruebas para medir cada uno de estos últimos (Sonnentag, Volmer & Spsychala, 2008).

2.5 Evaluación del Desempeño Laboral

De acuerdo con Werther y Davis (2014) es el “proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado (p. 216)”. A diario se hacen evaluaciones informales de parte de los gerentes, sin embargo, tener un método definido y objetivo permite ser más asertivos al calificar el desempeño de las personas. Para evaluar el rendimiento de forma estandarizada se utilizan *Test de desempeño*, estos son “procedimientos estandarizados de evaluación en los que se demanda de los sujetos que lleven a cabo tareas o procesos en los que demuestren su capacidad para aplicar conocimientos y destrezas a acciones en situaciones simuladas o de la vida real” (Martínez, 2010).

Algunas ventajas del proceso de evaluación de desempeño laboral que mencionan Werther y Davis (2014) son:

- Mejorar el desempeño
- Mejorar las políticas de compensación a los empleados
- Tomar decisiones de promoción
- Detectar necesidades de capacitación
- Planear una carrera profesional
- Detectar imprecisiones en las indicaciones
- Detectar errores en el diseño del puesto
- Tratar desafíos externos como problemas personales

Es importante identificar un proceso de evaluación válido, ya que este puede ser determinante para motivar al personal a maximizar el vínculo esfuerzo-desempeño. Para lograrlo, los evaluados deben tener bien identificados los objetivos que buscan, los criterios que se toman en cuenta para su evaluación, los incentivos que produce su buen desempeño y la confianza de que su esfuerzo produce una evaluación satisfactoria (De-Cenzo & Robbins, 2005).

2.5.1 Métodos de la evaluación del Desempeño Laboral

De acuerdo con Werther y Davis (2014) una forma de evitar distorsiones en la evaluación es dividirlos en desempeño pasado y desempeño futuro, a continuación se revisarán sus características, ventajas y desventajas (ver tabla 2 y 3):

Desempeño Pasado: tiene la ventaja de identificar y medir conductas ya ocurridas.

Tabla 2.

Tabla de ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño laboral pasado (Werther & Davis 2014).

Método de evaluación	Ventajas	Desventajas
Escalas de puntuación: se califica en escala de bajo o alto de manera subjetiva.	Es sencillo y rápido, se puede aplicar de forma masiva y no se requiere capacitación para utilizarlo.	Pueden existir distorsiones involuntarias, no se evalúan características específicas importantes para el puesto y la retroalimentación es muy general.
Listas de verificación: se seleccionan enunciados que describan el desempeño de sus empleados y sus características.	Es un método sencillo, fácil de aplicar y no se requiere capacitación para utilizarlo.	Pueden existir distorsiones, mala interpretación de algunos enunciados, incapacidad de conceder puntuaciones relativas.
Selección Forzada: se elige la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases.	Reduce distorsiones, fácil de aplicar, se adapta a varios puestos y se estandariza con facilidad.	Los enunciados pueden no estar relacionados con el puesto, al empleado puede parecerle injusto seleccionar una frase por otra.
Registro de acontecimientos notables: se lleva una bitácora de las acciones destacadas positivas o negativas del evaluado.	Es útil para dar retroalimentación, reduce distorsiones.	El evaluador puede anotar más características (positivas o negativas) y omitir otras.
Verificación en el campo: un representante calificado de RH participa en el proceso para calificar a cada empleado. Esta persona evalúa junto con el supervisor.	Mayor confiabilidad y comparabilidad.	Es caro y poco práctico.
Comparación evaluativa: se compara el desempeño de un empleado con otros.	Son útiles para calificaciones de méritos, promociones y distinciones.	No se puede revelar a los empleados.

Desempeño futuro: se enfocan en el desempeño esperado tomando en cuenta la evaluación del potencial del empleado.

Tabla 3.

Tabla de ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño laboral futuro (Werther & Davis 2014).

Método de evaluación	Ventajas	Desventajas
Autoevaluación: pedir a los empleados que califiquen su desempeño.	Son menos probables las actitudes defensivas, determinar futuros objetivos personales, representa una dedicación a la mejora.	
Administración por objetivos: establecer objetivos de la alta gerencia hacia los niveles inferiores de la organización.	Si determinan los objetivos gerentes y empleados, estos últimos pueden sentirse motivados, también pueden ajustar su conducta para cumplir los objetivos.	Los objetivos pueden ser demasiado ambiciosos, los empleados pueden sentir que son tratados con injusticia y la calidad resulta difícil de medir.
Evaluaciones psicológicas: evaluaciones de características intelectuales, emocionales, motivacionales y otras que se atribuyan al desempeño.	Puede predecir el desempeño futuro de un empleado.	Es muy costoso.
Centros de evaluación o Assessment Center: método estandarizado que se basa en diversos tipos de evaluación y evaluadores.	Son muy completos, son mínimos los sesgos, predice el desempeño futuro de empleados, obtiene resultados precisos hasta en un 75% de los casos.	Costoso en tiempo y dinero, se necesitan instalaciones especiales.
Evaluación 360°: participan quienes tienen contacto de trabajo con el evaluado (compañeros y supervisor).	Permite elaborar planes individuales de desarrollo, permite al superior y al personal combinar objetivos institucionales con personales.	Requiere capacitación.

Las teorías de administración de personal tienen muy claros los procesos que involucran a los trabajadores, sin embargo, por parte de la psicología laboral aún se investigan los procesos psicológicos o rasgos de la personalidad que conducen a los trabajadores a desempeñarse de cierta forma. En adelante revisaremos cuáles son los factores que determinan el desempeño de los trabajadores.

2.6 Factores que Determinan el Desempeño Laboral

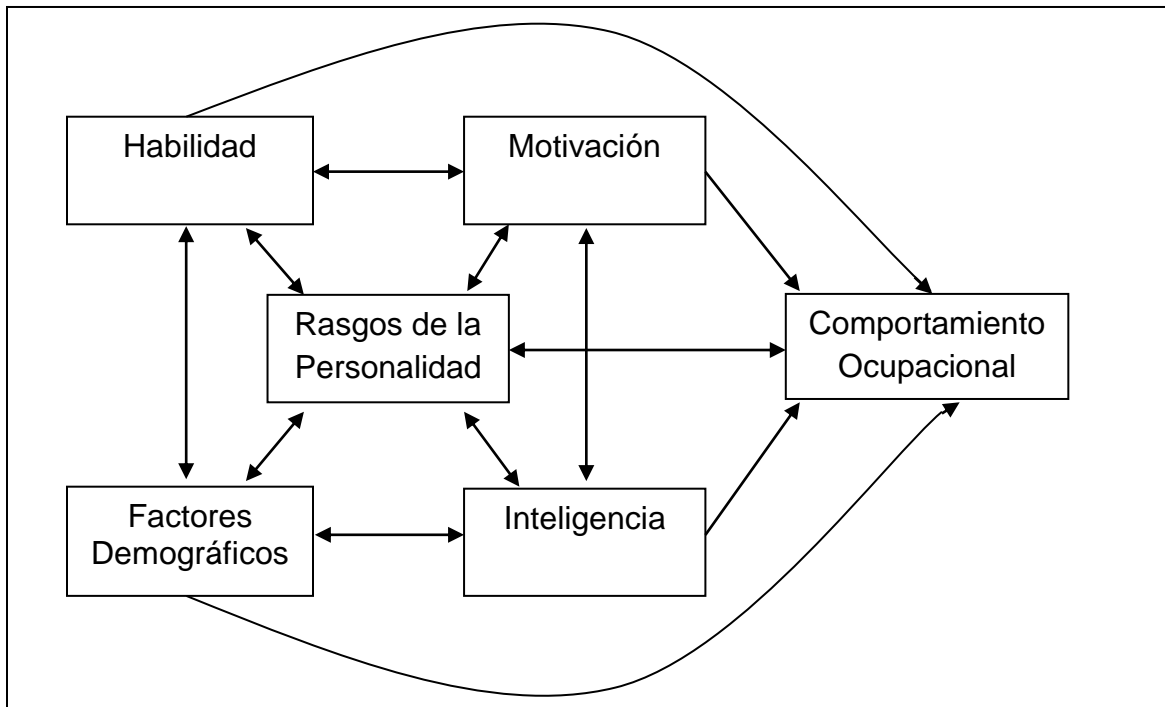
2.6.1 Factores Organizacionales

Uno de los factores para incrementar el desempeño laboral son las prácticas de administración de recursos humanos, estas prácticas las clasifican en dos grupos: el primero incluye reclutamiento y capacitación; y el segundo compensación, motivación y participación. En el primer bloque, el reclutamiento y la capacitación están relacionados, ya que al integrar a las personas con el conocimiento, las habilidades y capacidades necesarias para su puesto, la capacitación será efectiva lo que aumenta la probabilidad de éxito en la realización de tareas. En el segundo bloque, la compensación se relaciona con el interés, la motivación con el deseo de realizar las cosas y la participación con el sentido de pertenencia, el cual incrementa el compromiso al realizar sus actividades, todo esto conlleva a un nivel alto de desempeño laboral (Ralević, Dragojlović, Dobrodolac, Denić & Nešić, 2015).

Por otro lado, Furnham (2001) menciona que no se ha encontrado una relación directa con alguna variable y desempeño laboral, pero sí cuando existe la relación de varios factores. Éste autor aporta un modelo más completo que puede predecir, fomentar, facilitar o limitar el desempeño en el trabajo, este modelo incluye a los factores de: capacidad, factores demográficos, inteligencia, motivación y personalidad (ver figura 3). Estos factores combinados ofrecen por sí mismos una influencia en el comportamiento de los trabajadores. En resumen, los factores que fomentan, facilitan o limitan el comportamiento de las personas en el trabajo son múltiples y no sólo uno.

Figura 3.

Algunos de los factores más importantes que pronostican el comportamiento ocupacional (Furnham, 2001).



2.6.1.1 El liderazgo

Otro factor importante relacionado con desempeño es el liderazgo, algunas investigaciones concluyen en que los líderes que adoptan estilos democráticos y participativos son más exitosos (Ogbonna & Harris, 2000). Uno de los rasgos más característicos de los líderes es la interacción con sus seguidores, dentro del contexto laboral, una de las teorías más exitosas en explicar la influencia de los líderes con los subordinados es la *Teoría del Intercambio Líder-Miembro*, de acuerdo a esta teoría los líderes establecen relaciones de buena o mala calidad con sus subordinados. Las relaciones de “buena calidad” se caracterizan por la confianza, simpatía y respeto, mientras que las de “baja calidad” están limitadas a las provisiones del contrato. Examinar la calidad de estas relaciones es la clave

para entender la influencia de los líderes con sus subordinados y viceversa (Erdogan & Enders, 2007).

No sólo el líder debe tener relaciones de calidad con sus subordinados, para mejores resultados, el líder también debe contar con el apoyo de la organización. Una investigación encontró que cuando los supervisores perciben que la organización se preocupa por ellos y los valora, éstos pueden brindar mayores beneficios a sus subordinados (confianza, empoderamiento, aumento de salario, etc.), además si estos líderes tienen una relación de alta calidad con sus trabajadores, éstos últimos tendrán mayor satisfacción laboral y en respuesta mostrarán un mejor desempeño (Erdogan & Enders, 2007).

2.6.2 Factores Psicológicos

Los psicólogos laborales han estado muy interesados en conocer cuáles son los factores que pueden afectar o predecir el desempeño laboral, se ha demostrado que ciertos rasgos de la personalidad se relacionan con resultados en el desempeño de los trabajadores (Furnham, 2001).

La teoría que destaca por sus hallazgos significativos en relación con el desempeño laboral es “Los Cinco Grandes” (Robbins & Coulter, 2005). Según Furnham (2001), a este modelo se le puede adjudicar del 10% al 40% del comportamiento laboral.

Los Cinco Grandes fueron aportación de Costa y McCrae en 1988, estos factores engloban la mayoría de las variantes significativas de la personalidad humana (Robbins, 2005), algunos investigadores están de acuerdo en que la mayoría de las evaluaciones de la personalidad podrían estar categorizadas de acuerdo a este modelo, además parece ser relevante en diferentes culturas (Costa & McCrae, 1988; En Rothmann y Coetzer, 2003).

Cabe mencionar que en diversos libros o investigaciones se pueden encontrar nombres diferentes al referirse a los cinco factores, esto es debido a que cada cultura trata de adaptar los términos a su lenguaje (Furnham, 2001).

A continuación se explicarán brevemente los cinco factores, según la descripción de Rothmann y Coetzer (2003).

Los 5 Grandes:

1. Neurosis (*Neuroticism*): indica la tendencia general a experimentar efectos negativos como el miedo, tristeza, vergüenza, enojo, culpa y disgusto. Su opuesto es la Estabilidad Emocional (*Emotional Stability*), estas personas se caracterizan por estar calmadas, ecuanímenes, relajadas y no se ven muy afectadas por el estrés.
2. Extraversión (*Extraversion*): incluye rasgos como sociabilidad, asertividad, actividad y locuacidad. Se caracterizan por ser positivos.
3. Apertura a la experiencia (*Openness to Experience*): incluye una imaginación activa, sensibilidad estética, introspectivos, tienen preferencia por la variedad, curiosidad intelectual y juzgan en términos poco convencionales.
4. Afabilidad (*Agreeableness*): son altruistas, simpáticos, ansiosos de ayudar y tienden a pensar que los demás también pueden ser de ayuda.
5. Rectitud (*Conscientiousness*): se refiere al auto control y el proceso activo de planificación, organización y responsabilidad.

Durante los últimos años, se han realizado numerosos estudios para entender la relación de cada uno de estos cinco factores con el desempeño en el trabajo. De los cinco rasgos, el rasgo que correlaciona más significativamente con el desempeño laboral es el de *Rectitud*, (Alessandri & Vecchione, 2012; Robbins & Coulter, 2005; Rothmann & Coetzer, 2003; Ziegler et. al., 2013). Los otros factores se relacionan con puestos más específicos (Barrick & Mount, 2000). *Extraversión* está más ligado a cargos en donde se tenga contacto con las personas (Furnham,

2001), en puestos gerenciales o de ventas (Robbins & Coulter, 2005) y también con tareas en donde se utilice la creatividad. Otro factor que se ha visto relacionado con desempeño es *Apertura a la experiencia*, sobre todo para trabajos donde sea importante la creatividad, imaginación, sensibilidad o estética (Rothmann & Coetzer, 2003). Al contrario, el factor de *Neurosis* está vinculado como elemento negativo de la predicción del desempeño laboral (Furnham, 2001), en las personas con este rasgo es más común observar un desempeño pobre y menos creatividad (Rothmann & Coetzer, 2003). Por último, *Agradabilidad* correlaciona con desempeño únicamente cuando es combinada con *Rectitud* y *Estabilidad Emocional* (lo opuesto a *Neurosis*) (Alessandri & Vecchione, 2012).

2.6.2.1 Rectitud y Estabilidad Emocional

El rasgo de *Rectitud* es el que más se ha relacionado con desempeño laboral en diferentes tipos de trabajo, pero existe otro muy importante que ha demostrado ser, junto con *Rectitud* y habilidad mental, la clave para el éxito en el desempeño, ésta es la *Estabilidad Emocional*, que es lo opuesto al rasgo de *Neurosis* (Barrick & Mount, 2000; Halim *et al.*, 2011). A continuación, se verán algunas características que relacionan las actitudes en el trabajo con *Estabilidad Emocional* y *Neurosis* (ver tabla 4).

Tabla 4.

Características de los rasgos *Estabilidad Emocional* o *Neurosis* con actitudes en el trabajo (Barrick & Mount, 2000)

Estabilidad Emocional	Neurosis
Tienen disposición a llevarse bien con otros compañeros de trabajo.	Se auto-sabotean, es decir, hacen cosas contraproducentes para no rendir al máximo.
Están más motivados, se sienten más seguros de sí mismos y con más control en el trabajo.	Tienden a verse como víctimas, se evalúan desfavorablemente, se sienten insatisfechos con ellos mismos y sus trabajos.
Son calmados, estables y predecibles lo que conduce a obtener más reconocimiento en el trabajo.	Son más propensos a actuar en contra de la ley.
Son cooperativos y dispuestos a ayudar, pueden trabajar bien en equipo.	No tienden a ser cooperativos ni a trabajar en equipo.

No es de extrañarse que *Rectitud* y *Estabilidad Emocional* afecten el desempeño, ya que las características de las personas rectas o responsables es que son trabajadores, confiables, persistentes, organizados, cuidadosos y de confianza. Al contrario, las personas con rasgos neuróticos tienden a ser nerviosos, tensos, propensos al estrés, vulnerables, con **baja autoestima** e inseguros. Es por esta razón que tienden a desempeñarse muy pobre, ya que están muy preocupados en vez de concentrarse en sus tareas (Barrick & Mount, 2000).

En conclusión, una persona calmada, adaptable, confiada, receptiva, positiva y con alta autoestima suele desempeñarse bien en el trabajo, incluso, en un estudio se encontró que en países Asiáticos (Malasia, China e India) el factor de *Estabilidad Emocional* fue el mayor predictor de desempeño laboral (Halim *et al.*, 2011).

2.7 Desempeño Laboral y Autoestima

Existen diversos factores psicológicos que correlacionan positivamente con desempeño, sobre todo rasgos de personalidad como *Rectitud* y *Estabilidad Emocional* (Barrick & Mount, 2000); sin embargo, estos conceptos son muy amplios, otras investigaciones se han enfocado en variables más específicas de rasgos auto-evaluativos. Los autores Judge y Bono (2001) hicieron un análisis estadístico para identificar la relación entre Autoestima, Auto-eficacia, Locus de control y Estabilidad Emocional, con satisfacción laboral y desempeño laboral. Los resultados fueron que los cuatro rasgos correlacionaron positivamente con satisfacción y desempeño laboral. Autoestima fue el rasgo que más correlacionó con éste último, incluso correlacionó más alto que *Rectitud*, el rasgo que había demostrado ser el mayor predictor del desempeño laboral.

Por otro lado, Hutman (1999) hizo un análisis estadístico para encontrar la relación entre desempeño laboral y autoestima, además analizó algunos moderadores potenciales de esta relación (tipo de autoestima, recursos de desempeño laboral, tipo de ajustes y tipo de instrumentos de autoestima), los resultados mostraron que existe una correlación positiva entre autoestima y desempeño laboral.

A pesar de que si se encontró una correlación con autoestima y desempeño, ambos autores reconocen que los datos de autoestima fueron muy inestables, lo que motivó a más investigadores a comprobar la relación de estas dos variables.

Lo anterior no es de extrañarse, ya que coincide con lo revisado en el primer capítulo, en la literatura pueden encontrarse muchas contradicciones al demostrar los efectos o correlaciones de la autoestima, esto se debe a que suelen investigarse como constructos diferentes, es decir como *rasgo*, *estado* o *dominio* (Brown y Marshall, 2006); en cuanto a la relación de autoestima con desempeño laboral, cuando se ha estudiado como rasgo suelen encontrarse correlaciones débiles (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003), sin embargo, cuando se

ha estudiado como estado o dominio los estudios empíricos parecen demostrar una correlación consistente.

Por ejemplo, los autores Ibrahim, Zulkafli y Shah (2014) estudiaron la autoestima como dominio, específicamente la *Autoestima Basada en Organizaciones* y su correlación con desempeño de rol en diversas ocupaciones, los resultados mostraron que existe una relación significativa entre estos conceptos, es decir, las personas con alta autoestima en contexto laboral tienen un desempeño favorable en las actividades específicas para su puesto.

Ferris, Lian, Brown, Pang y Keeping (2010) también encontraron una correlación entre la autoestima específicamente en el ámbito laboral y desempeño, estos autores sugieren que las organizaciones contraten personas con alta autoestima ya que se ven menos afectados por el conflicto de rol, también mencionan que incrementar el nivel de autoestima podría influir en las personas a sentirse más competentes, autónomos y con mayor sentido de pertenencia.

En resumen, la autoestima es otro factor del desempeño como diferencia individual, las personas que se sienten más confiadas en sí mismas tienden a ser más sanos y productivos en el trabajo (Furnham, 2001). La Autoestima Basada en Organizaciones es un nuevo concepto que muestra tener resultados positivos que conducen al desempeño, en el siguiente capítulo se revisará este tema más a detalle.

CAPÍTULO TRES

AUTOESTIMA EN EL CONTEXTO LABORAL

3.1 Autoestima Basada en Organizaciones

Un constructo importante para la relación de autoestima con desempeño laboral es la Autoestima Basada en Organizaciones (ABO) o por su nombre en inglés *Organizations Based Self-Esteem (OBSE)* un concepto introducido por Pierce, Gardner, Cummings y Dunham (1989), este es definido como “el grado en que un individuo cree que es capaz, significativo y valioso como miembro de una organización” (Pierce & Gardner, 2004 p. 593), las personas con alta autoestima basada en organizaciones tienden a creer que son importantes en su trabajo y que hacen una diferencia en él.

La teoría de Pierce y Gardner (2004) da luz a la importancia que tiene la autoestima en el contexto laboral, una de las cuestiones más interesantes dentro de este ámbito es conocer cuáles son las fuerzas que hacen que se forme un nivel de autoestima dentro de una organización. Para dar respuesta a este cuestionamiento se mencionan, según estos autores, los tres determinantes principales que afectan la autoestima en el trabajo:

1. Las señales implícitas de estructuras ambientales al que se está expuesto: las organizaciones mecánicas, rígidas jerárquicamente, centralizadas, estandarizadas y muy formales promueven las creencias de que no se es competente en el trabajo. Por el contrario, diseños de trabajo complejos, tecnologías sin rutina y alto involucramiento social conduce a aumentar los niveles de autoestima, ya que están menos estructurados, tienden a ver a los empleados como un “recurso” y les prevén grandes oportunidades de autonomía y expresión en sus roles. En otras palabras, mientras la estructura del trabajo sea menor, el control de personal aumenta, la gente

se verá a sí misma como capaz, independiente y desarrollará un sentido de auto-valía consistente con su imagen personal.

2. Los mensajes de personas importantes dentro del ambiente social: las organizaciones son un claro ejemplo de ambientes sociales donde se reciben diversos mensajes, pueden ser externados por compañeros, jefes, líderes, clientes, etc. estos mensajes se integran a las personas como parte de su auto-conceptualización y finalmente se convierten en parte de su auto-concepto.
3. Los sentimientos de eficacia o competencia derivados de la experiencia personal: las personas que se sienten eficaces y competentes tienden a tener una imagen de sí mismos positiva, las experiencias de éxito laboral aumentan su nivel de autoestima, por el contrario, las experiencias de fracaso tendrán un efecto opuesto.

Las razones por las cuales la autoestima causa efectos actitudinales, motivacionales y conductuales en el trabajo tienen origen en las teorías de los mecanismos auto-regulatorios (Pierce & Gardner, 2004) las cuales se detallarán a continuación:

- Auto-consistencia: las personas que tienen una imagen positiva de sí mismos tienden a actuar, tener actitudes y elegir roles que refuercen esa imagen positiva. Al contrario, las personas que tienen una imagen negativa de sí mismos conducirán sus esfuerzos para que sean consistentes con esa imagen.
- Auto-mejoramiento: las personas tienen la necesidad de aumentar su nivel de autoestima incluso si éste es alto. En cuanto a las personas con baja autoestima, la poca seguridad sobre su habilidad para el éxito los conduce a esforzarse poco, esto para poder justificar posteriormente un fracaso y no dañar su autoestima.
- Plasticidad conductual: es el grado en que las personas reaccionan a causas externas. Las personas con baja autoestima tienden a poseer

mayor plasticidad conductual que los que tienen alta autoestima, estos buscan la aprobación de otros, lo que modifica su conducta y motivación. Un atributo a las personas con baja autoestima es que tienden a reaccionar con mayor intensidad a factores externos que las personas con alta autoestima, ya que estas últimas tienden a ser más confiados.

- Motivación auto-protección: se activa cuando los empleados sienten que no pueden cumplir las expectativas planteadas. De acuerdo a la teoría de auto-mejoramiento, las personas con alta autoestima tienden a mejorar y las personas con baja autoestima también, sin embargo, éstas últimas al sentir que no pueden cumplir las expectativas prefieren no esforzarse y atribuir su fracaso a su poco esfuerzo, como protección a su autoestima.

Una de las formas para entender ampliamente la autoestima basada en organizaciones es conocer su instrumento de medición, a continuación se muestran los reactivos que conforman este constructo (Kanning & Hill, 2012; ver tabla 5).

Tabla 5.

Ítems de la escala de Autoestima Basada en Organizaciones (Kanning & Hill, 2012).

ítems
1. Se me toma en serio.
2. Confían en mí.
3. Soy importante.
4. Puedo ejercer influencia.
5. Se me valora.
6. Soy servicial.
7. Se cuenta conmigo.
8. Soy cooperador.
9. Se cree en mí.
10. Soy eficiente.

El concepto de autoestima basada en organizaciones ha mostrado correlacionar positivamente con desempeño laboral (Hutman, 1999; Kanning & Hill, 2012; Pierce et al., 1989; Pierce & Garder, 2004), pero no sólo con desempeño se ha visto una correlación positiva, también con otros conceptos importantes para el trabajo (Pierce et al., 1989; Pierce & Gardner, 2004), por ejemplo:

- Motivación intrínseca
- Actitudes relacionadas al trabajo
- Adaptación al cambio organizacional
- Rotación e Intención de rotación de personal
- Ética en el trabajo
- Búsqueda de retroalimentación
- Conducta ciudadana
- Desempeño laboral
- Resultados del nivel de carrera
- Tutoría

3.2 Características de Personas con Alta o Baja Autoestima en el Trabajo

Los trabajadores que tienen alta autoestima tienen los siguientes comportamientos (Brockner, 1988 en Furnham, 2001):

- Son más aptos para trabajar, no decaen frente a la retroalimentación negativa.
- Es menos probable que imiten el estilo administrativo de sus supervisores.
- Se ven menos afectados por estímulos crónicos como el estrés laboral, ambigüedad de rol, despidos etc.
- Es más probable que sean más productivos en círculos de calidad.

Además, como se revisó anteriormente, la autoestima en el contexto laboral se relaciona con variables que facilitan el buen desempeño laboral como satisfacción laboral, compromiso, motivación, identificación con el grupo, comportamiento de ciudadanía organizacional, colectivismo, autonomía del trabajo, entre otras (Kanning & Hill, 2012).

Al contrario, los trabajadores que tienen baja autoestima tienden a comportarse de la siguiente manera (Brockner, 1988 en Furnham, 2001):

- Se comparan todo el tiempo con sus compañeros, lo que les crea incertidumbre.
- Se ven más afectados por factores externos, como el estrés laboral.
- Buscan la aprobación social, lo que puede desconcentrarlos de sus objetivos.
- Son dependientes de la retroalimentación positiva de los demás.

La relación que tiene la baja autoestima con variables que dificultan el desempeño laboral son estrés, depresión, frustración, ansiedad, cinismo organizacional e intenciones de rotación (Kanning & Hill, 2012).

Por último, Ferris, Brown y Heller (2009) encontraron que la alta autoestima basada en organizaciones está relacionada con el sentido de pertenencia a la organización y la baja ABO se relaciona con conductas de desviación (conductas que van en contra de las normas de la organización).

Las investigaciones revisadas dan certeza de la importancia de la autoestima en las organizaciones como moderador del desempeño y su relación con otras variables que entorpecen o facilitan este último. Pero, ¿quiénes ayudan a que esta autoestima se desarrolle?, a continuación revisaremos la relación de la autoestima con los líderes.

3.3 Autoestima Basada en las Organizaciones y Liderazgo

Existen varios estudios que hacen énfasis en la influencia del líder, supervisor o gerente en la autoestima de sus trabajadores. En un estudio donde se correlacionó la autoestima en el dominio laboral con ciertas variables organizacionales, hubo correlaciones que muestran la importancia del líder (e. g. apoyo del líder, consideración del líder y liderazgo de intercambio líder-miembro), esto deja ver el poder que tienen los líderes en sus subordinados, lo que se refleja en su autoestima. De esta manera, los gerentes al planear sus intervenciones organizacionales deberían prestar más atención a la Autoestima Basada en las Organizaciones (Bowling at al., 2010).

Otros autores que coinciden con la relevancia de la conducta del líder en sus subordinados son Norman, Gardner y Pierce (2015) quienes hicieron una investigación para conocer si ciertos tipos y roles de liderazgo (e. g. gerente directivo, liderazgo compartido, gerente de desarrollo y gerente orientado al futuro) afectan la autoestima de los trabajadores, y en consecuencia se vea afectada su

satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como su relación negativa con rotación de personal y absentismo.

Los resultados mostraron que el tipo de rol de liderazgo directivo y orientado al futuro se relaciona con la autoestima de los empleados, su satisfacción laboral, compromiso organizacional y se relaciona negativamente con intención de rotación y absentismo. En otras palabras, los comportamientos de los gerentes o líderes afectan la autoestima de los empleados y esto se ve reflejado en resultados positivos y negativos. Los autores sugieren que los gerentes deben ser entrenados para manejar sus comportamientos y de esta forma aumentar la autoestima de sus empleados (Norman, Gardner & Pierce, 2015).

Otro tipo de liderazgo que se ha visto relacionado con la autoestima en el trabajo es el intercambio líder-miembro. Ferris, Brown y Heller (2009) encontraron que cuando los empleados no se sienten apoyados por sus líderes y por la organización, se ve afectada su autoestima y en consecuencia pueden caer en conductas de desviación para la organización como robo, inasistencias, absentismo etc. El tipo de liderazgo de intercambio líder-miembro es uno de los tipos de liderazgo que se asocia más con apoyo del líder, al tener relaciones de buena calidad con los empleados estos pueden aumentar su autoestima, lo cual tiene consecuencias positivas en su conducta.

Por último, estos autores también recomiendan entrenar a los gerentes para proveer apoyo y relaciones de calidad con sus subordinados, a fin de que puedan aumentar su autoestima en el trabajo (Ferris, Brown & Heller, 2009).

Nota:

Es importante especificar que cada que se mencionan las palabras líderes, gerentes, jefes o supervisores, se refiere a los mandos medios, es decir, personas dentro de una organización que tienen subordinados a su cargo.

3.4 Técnicas para Aumentar la Autoestima Basada en Organizaciones

Los managers deben aplicar programas y técnicas que aumenten el nivel de autoestima de los empleados para aumentar su desempeño (Hutman, 1999). Éstas técnicas o intervenciones deben aplicarse en la autoestima en un contexto específico, es decir, debe intervenir la autoestima basada en organizaciones, ya que demuestra tener mayor influencia en variables laborales que la autoestima general (Bowling et al., 2010).

A continuación se revisarán las técnicas que los mandos medios y/o altos pueden aplicar en sus subordinados:

1. Proporcionar *feedback* sistemático positivo:

Esta técnica tiene una perspectiva cognitiva, la cual ayuda al individuo a ponerse en contacto con sus cualidades positivas (merecimiento). La explicación es que el cerebro funciona como un sistema de procesamiento, este integra la retroalimentación ya sea positiva o negativa y responde de la misma forma, si esta información que entra es positiva se reflejará en la conducta, al contrario, si es negativa las respuestas también lo serán (Mruk, 1999).

En un medio grupal, la instrucción es pedir a todos los participantes que realicen una lista de 14 ó 15 atributos positivos, posteriormente éstos serán leídos en voz alta frente al grupo, lo que permitirá que se reafirmen. Por último, se pide que lean las cualidades enlistadas por la mañana y por la noche para reforzar esos pensamientos (Mruk, 1999).

2. Aumento de habilidades de resolución de problemas:

Proveer de destrezas para poder elaborar un trabajo permite el desarrollo de percepciones positivas de eficacia frente a cada tarea y constituye la base de la autoestima en el contexto laboral (Gonzalez, 2006). Una forma de aumentar la probabilidad de éxito es mejorar las habilidades para resolver problemas, esto mejora su competencia y auto-valía (Mruk, 1999).

Mruk (1999) propone una forma detallada de aplicar una técnica de resolución de problemas en un grupo, esta consiste en lo siguiente:

Se presenta a los participantes el *Método de Resolución de Problemas* de D'Zurilla y Goldfried (1971, en Mruk 1999) a continuación se da un ejemplo llevando todos los pasos a cabo, éstos consisten en lo siguiente:

- a) Reconocer la existencia de un problema: qué problema quiere tratarse.
- b) Parar y pensar: en qué consiste el problema.
- c) Seleccionar una meta: determinar qué se quiere lograr.
- d) Pensar en las posibles soluciones: plantear todas las soluciones posibles.
- e) Pensar en las posibles consecuencias: exponer todas las consecuencias que podrían surgir.
- f) Seleccionar la mejor solución, la más realista: la que se pueda aceptar mejor.
- g) Elaborar un plan de acción detallado: restablecer un plan de acción paso a paso.

Una vez que se da un ejemplo siguiendo todo el proceso, se pide a los miembros del grupo que seleccionen otro problema para solucionarlo en conjunto, a través del método revisado.

La resolución de problemas es una destreza conductual compleja y requiere de práctica para mejorar. También es importante que se escriba en papel y pueda verse de forma física, no sólo mental (Mruk, 1999).

3. Aclarar el rol a desempeñar:

La ambigüedad de rol está negativamente relacionada con la autoestima basada en organizaciones, ya que implica un obstáculo para el éxito del desempeño (Bowling, 2010). Además, si la ambigüedad de rol y la baja autoestima se prolongan, los empleados pueden sufrir grandes cargas de estrés, lo que repercute en su satisfacción laboral y ambiente en el trabajo (Shahbaz & Shakeel, 2014).

Los supervisores pueden disminuir la ambigüedad de rol y aumentar el desempeño de sus subordinados si periódicamente les brindan retroalimentación, dejando definidos sus objetivos y metas, para mayor claridad, deben evaluar el nivel de comprensión de esas metas, esto último puede ser con preguntas (Srikanth & Jomon, 2013). También deben dar información clara sobre sus responsabilidades, las expectativas que se tienen y el tiempo en que debe realizarse cada tarea (Robbins & Coulter, 2005). Otras recomendaciones son definir qué se debe y qué no se debe hacer y con qué procedimientos, además, la comunicación transparente con todo el equipo reduce la confusión (De Arquer, Daza y Nogareda, 1999).

4. Mejorar la calidad de la relación entre líder y subordinado:

Existe una correlación alta entre Autoestima Basada en Organizaciones y el tipo de liderazgo *Cambio Líder-Miembro* (Bowling et al., 2010).

La Teoría de *Cambio Líder-Miembro* está basada en la *Teoría de la diada vertical*, que propone una interacción especial entre el líder y el subordinado, si el líder

logra una relación cercana de “alta calidad” con algún miembro de su equipo, éste último se desempeñará correctamente y logrará construir intercambios razonables y de confianza con el líder. El subordinado al tener una relación de calidad se convierte en parte del “endo-grupo”, estos miembros logran obtener apoyo, desarrollo de carrera y se les otorgan tareas de mayor reconocimiento. Al contrario, si no se logra una relación de intercambios razonables (baja calidad), se tendrá una relación más vigilante del líder hacia el subordinado, haciéndolo parte del “exo-grupo” (Castro y Minervino, 2007; Castro, 2008).

Para aumentar la autoestima y desempeño laboral, los autores Ferris, Brown y Heller (2009) recomiendan que las organizaciones deben formar a los mandos altos para proporcionar apoyo y relaciones de “alta calidad” con sus subordinados. El objetivo es expandir el liderazgo hacia el endo-grupo ya que éstos miembros saben que se espera un desempeño exitoso de ellos y así se conducen para lograrlo (Carson et al. 1997, en Hutman 1999).

Para entender cómo se construye una relación de calidad entre el líder y el miembro es importante conocer cómo se mide, las dimensiones que componen este tipo de liderazgo son: afecto, lealtad, respeto profesional y contribución. A continuación se muestran algunas variables que miden la relación líder-miembro, es decir, las condiciones para que se tenga una relación de calidad entre supervisor y subordinado (Leow & Khong, 2009):

- Los subordinados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra de lo que normalmente se requiere para cumplir con los objetivos del trabajo.
- Los supervisores defenderían a los subordinados si fueran criticados por otros.
- Los subordinados se divierten al trabajar con su supervisor.
- Los subordinados admiran las habilidades profesionales de sus supervisores.
- Los supervisores son personas que a uno le gustaría tener como amigos.

Además, Yukl, O'Donnell y Taber (2009) encontraron que el tipo de liderazgo "relación de líder-miembro" tiene antecedentes de conductas de liderazgo como apoyar, reconocer, dar consultoría y delegar.

El líder es el que debe iniciar la interacción de alta calidad con sus subalternos, de esta forma éste último responderá con un buen desempeño (Salgado, Molina, Orjuela y Pérez, 2002). También los mandos medios deben enviar señales verbales y no verbales de que los empleados son valiosos y que su contribución hace la diferencia en la organización (Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004).

5. Empoderar al personal:

Para las empresas innovadoras, uno de los recursos con mayores resultados ha sido el Empoderamiento mejor conocido como *Empowerment* (Petit y Gutiérrez, 2007), éste se define como el "aumento de poder que se da a los empleados en la toma de decisiones" (Robins & Coulter, 2005, p. 240).

Con este nuevo modelo es posible mejorar la toma de decisiones de los empleados, para esto es necesario mantenerlos fortalecidos lo que se ve reflejado en un mejor control de sus responsabilidades. El elemento esencial del control es la autoestima de las personas, las personas con alta autoestima tienen el control de la situación, a diferencia de las que tienen baja autoestima. El empoderamiento aumenta el control y por lo tanto la autoestima lo que conlleva a mejorar la calidad en la organización (Chiavenato, 2009).

Las líderes que saben empoderar a su personal muestran los siguientes comportamientos (Robbins & Coulter, 2005):

- Aclarar la tarea: consiste en determinar qué hay que delegar y a quién, debe ser la persona más capaz para realizar las tareas en cuestión,

después se debe brindar información precisa sobre los resultados esperados, las expectativas y tiempos de desempeño.

- Especificar el margen de discreción del empleado: aunque se delegue poder al empleado para realizar ciertas tareas, esta autoridad no es ilimitada, se debe especificar cuáles son los parámetros hasta donde los empoderados pueden actuar.
- Dejar participar al empleado: el subordinado puede decidir cuanta autoridad necesita para cumplir con la tarea requerida. Cuidando que no se desvíe de lo razonable.
- Informar a los demás que se ha delegado: se debe informar al personal que puede verse afectado por las decisiones y actos que pueda inducir el empoderado, además, se tiene que comunicar qué se delega, a quién y el grado de autoridad.
- Abrir canales de retroalimentación: para evitar problemas, se debe acordar con el empleado un plazo para la tarea y las fechas en que debe informar de sus avances y los principales problemas que hayan surgido, esto se puede complementar con revisiones periódicas para ver que el trabajador no abusa de su autoridad y cumpla con los procesos y políticas de la organización.

6. Incrementar la autonomía:

La autonomía incrementa la autoestima basada en organizaciones ya que es un indicador de habilidades en el trabajo, responsabilidad y una recompensa por un desempeño competente (Bowling et al., 2010).

Existen tres maneras en las que la autonomía contribuye a la autoestima: la primera es que las personas se sienten responsables de lo que hacen, lo que genera una auto-percepción positiva; la segunda es que la autonomía es percibida como una recompensa por demostrar competencia y confianza de sus jefes, lo que indica una percepción positiva de los demás; y tercero, la autonomía es

percibida como una medalla de estatus en la cultura laboral, lo que refuerza una auto-percepción positiva (Schwalbe, 1985, en Hutman, 1999). Al darle autonomía a un empleado éste infiere que es valioso, que se respeta su trabajo y que es visto como competente (Bowling et al., 2010).

Un empleo con autonomía proporciona al trabajador libertad, independencia y discreción considerables para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo (Robbins & Coulter, 2005).

Jan Fletcher (2012) aporta cuatro maneras de dar más autonomía a los trabajadores:

- I. Permitir que tomen decisiones: de esta forma sienten que tienen el control de la situación, lo que aumenta su compromiso y su emoción por la tarea a realizar.
- II. Dejar atrás la mentalidad de trabajar 40 horas a la semana: no sentar a los empleados en el escritorio, dejar que los empleados controlen su propio flujo de trabajo va más acorde con la sincronía de su naturalidad humana. Los gerentes deben evaluar a los empleados por su desempeño y no por las horas que pasan en la oficina.
- III. Establecer equipos autónomos: no dar autonomía solo al mejor miembro del equipo sino a todo el equipo completo, esto permitirá que permanezcan en la organización.
- IV. Crear oportunidades de toma de decisiones menores: proporcionar a los empleados oportunidades de toma de decisiones aparentemente insignificantes tiene un poderoso impacto psicológico positivo. Por lo tanto, es mejor ofrecer a los empleados una abundancia de opciones, aunque sean pequeñas. Por ejemplo, permitir al personal decidir sobre la tarifa de almuerzo durante una sesión de trabajo. Otra manera de empoderar a las personas es dar una explicación de por qué se tomó alguna decisión de gestión en particular. Esto da a los empleados una sensación de

empoderamiento, incluso cuando realmente no participaron en esa toma de decisión.

7. Asegurarse de que los empleados perciben un salario justo:

El nivel de pago afecta la autoestima de los empleados, si perciben que no ganan lo correspondiente a sus resultados, disminuirá su autoestima y en consecuencia su desempeño (Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004).

Las organizaciones deben considerar implementar sistemas de pagos basados en competencias o habilidades, donde los empleados reciban aumentos cuando adquieran nuevas habilidades o competencias que estén relacionadas a su trabajo, esto potenciará su desempeño (Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004).

CAPÍTULO CUATRO

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE UN TALLER DE AUTOESTIMA DIRIGIDO A MANDOS MEDIOS Y ALTOS

Justificación

Uno de los componentes primordiales para definir la autoestima es la competencia (Mruk, 1999), y qué competencia más importante que la necesaria para el desempeño en el trabajo, este ámbito está presente en gran parte de la vida adulta de las personas, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (*Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*), en México un empleado de tiempo completo trabaja 2, 226 horas al año, es el promedio más alto de horas trabajadas de todos los países miembros de ésta organización. Esta cifra permite reflexionar y darse cuenta de que uno pasa demasiado tiempo en el trabajo y muchas veces no nos sentimos valiosos en él, dando lugar a sentimientos de insatisfacción laboral y personal.

Por otro lado, las organizaciones cada vez están más interesadas en desarrollar a sus trabajadores, ya que han reconocido que su desempeño es clave primordial para aumentar sus ganancias económicas (Werther y Keith, 2014). El desempeño se ve afectado por distintos factores, los externos o ambientales que son propios de la organización y los correspondientes al empleado, como sus capacidades y rasgos psicológicos (Furnham, 2001).

Uno de los rasgos psicológicos más investigados como pronosticador del desempeño laboral es la autoestima, más específico dentro del contexto laboral, la Autoestima Basada en Organizaciones, ésta es definida como “el grado en que un individuo cree que es capaz, significativo y valioso como miembro de una organización” (Pierce et al., 1989). Se ha observado que las personas con alto grado de autoestima en el trabajo tienen mayor satisfacción laboral, se sienten más valiosos, competentes, motivados, comprometidos y su desempeño es mejor

(Bowling et al., 2010; Hutman, 1999; Pierce et al., 1989; Pierce & Gardner, 2004; Norman, Pierce & Gardner, 2015; Kanning & Hill, 2012).

Al contrario, los empleados que tienen baja autoestima en el dominio laboral, no se sienten valiosos ni capaces, además, muestran conductas que van en contra de las normas de las organizaciones y existe mayor probabilidad de rotación de personal e intenciones de ausencia (Ferris et al., 2009; Pierce & Gardner; 2004; Norman, Pierce & Gardner, 2015).

La organización debe proveer las herramientas necesarias para mantener la autoestima en sus empleados, los supervisores, gerentes o mandos medios son los más indicados para hacerlo, ya que están en contacto directo con sus subordinados, conocen sus capacidades, habilidades y rasgos de personalidad, en otras palabras, tienen una influencia importante en su personal, es por esto que deben planear sus intervenciones organizacionales en atención a la autoestima en el trabajo (Bowling at al., 2010). Como lo menciona Norman, Gardner y Pierce (2015) “los gerentes deben ser entrenados para manejar sus comportamientos y de esta forma aumentar la autoestima de sus empleados”.

Sin embargo, dentro de la literatura no se encontró una guía de aplicaciones prácticas para fortalecer la autoestima en este dominio, si bien se han visto algunos conceptos que se correlacionan con éste último, no se explica cómo llevarlos a cabo. Es por esta razón que se propone el diseño de un taller donde se detalla la forma de aplicar las técnicas que han demostrado aumentar la autoestima en el trabajo, éste va dirigido a mandos medios y altos, quienes aplicarán las técnicas en sus subordinados, ya que como líderes tienen mayor influencia y poder en su personal, de esta forma podrán hacerlos sentir valiosos y capaces para realizar sus tareas, lo que conlleva a un aumento en su desempeño laboral.

Objetivo General

Al finalizar el taller, los mandos medios y/o altos realizarán un plan para mejorar el desempeño de sus subordinados, a través de técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.

Objetivos Específicos

Al finalizar la actividad los participantes serán capaces de:

1. Identificar la definición de autoestima en el contexto laboral, las características de sus niveles bajos y altos y su relación con desempeño.
2. Identificar las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.
3. Conducir las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.
4. Dirigir un plan de acción para los subordinados que tengan baja autoestima basada en las organizaciones.

Población

Dirigido a personas que desempeñen un rol de mando medio o alto en alguna organización, que tengan a su mando mínimo un subordinado y máximo 15, que deseen aumentar o mejorar la autoestima en el contexto laboral de su personal.

Materiales

- Formato de “Cazafirmas”
- Plumas
- Personalizadores o etiquetas
- Hojas de papel
- Plumones

- Rotafolio
- Formato “Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones”
- Cuatro casos de subordinados con baja autoestima en el trabajo
- Formato “Plan de Acción”
- Formato “Plan de Acción para Aumentar la Autoestima Basada en Organizaciones”
- Sobre tamaño media carta
- Espejo de 15x15 cm
- Reproductor de música
- Música relajante
- Ayudante

Procedimiento

Este incluye tres momentos, los cuales se describen a continuación:

1. Pre-test: se debe pedir a los subordinados responder la prueba de Escala de Autoestima Basada en Organizaciones, para esto, se enviarán por correo electrónico a los mandos medios o recursos humanos para que se las hagan llegar. También se pide a los participantes, que en este caso son los mandos medios y/o altos, que califiquen el desempeño de sus subordinados en una escala de inaceptable a excelente.
2. Intervención: se imparte el taller de autoestima para aumentar el desempeño laboral a los mandos medios y/o altos.
3. Post-test: después de un mes de que los mandos medios aplicaron el plan de acción en sus subordinados, deben medir nuevamente su desempeño laboral y autoestima basada en organizaciones para identificar cambios.

Instrumentos

Escala de Autoestima Basada en Organizaciones

El instrumento para medir la autoestima basada en organizaciones fue construido por Pierce et al. (1989), tiene un alfa de .91 y contiene 10 ítems, las instrucciones piden responder al empleado qué piensa sobre la relación que tiene con la organización donde trabaja, e indicar el grado en que se identifica con las siguientes afirmaciones: se me toma en serio, confían en mí, soy eficiente, etc.

Cada ítem es medido con la escala tipo Likert que abarca desde “1= totalmente de acuerdo” a “5= totalmente en desacuerdo”.

A continuación se muestra la adaptación de la escala *Organizations-Based Self-Esteem* al idioma español validada por Kanning & Hill (2012):

1. Se me toma en serio.
2. Confían en mí.
3. Soy importante.
4. Puedo ejercer influencia.
5. Se me valora.
6. Soy servicial.
7. Se cuenta conmigo.
8. Soy cooperador.
9. Se cree en mí.
10. Soy eficiente.

Evaluación General de Desempeño

Escala de puntuación en donde el evaluador califica el desempeño general del empleado en una escala que va de bajo a alto (Werther & Davis, 2014). La instrucción es que el jefe inmediato seleccione una de las siguientes opciones para evaluar el desempeño general de su subordinado:

- a) Inaceptable
- b) Pobre
- c) Aceptable
- d) Bueno
- e) Excelente

La principal ventaja de este método es la facilidad de su desarrollo, sencillez y rapidez para aplicarlo (Werther & Davis, 2014). Además para los fines del presente trabajo no es necesario conocer a detalle los factores de desempeño de los empleados, simplemente su desempeño en términos generales.

Escenario

Salón donde exista una dimensión con espacio suficiente de 2 m² por persona, que incluya mesas y sillas. El montaje del inmobiliario debe estar colocado en “islas” de tal forma que puedan formarse cuatro equipos de cinco personas.

Tiempo

El tiempo del taller puede flexibilizarse a las necesidades de la organización, se recomiendan las siguientes modalidades:

- Sesión completa: es una sesión de seis horas y 30 minutos. Ésta incluye recesos y comida que pueden durar hasta una hora y media.

- Dos sesiones: son dos días de sesión de dos horas y 45 minutos cada una. Esta sesión no incluye la hora de comida.
- Mitad en línea y mitad presencial: los primeros dos módulos de teoría se imparten en línea (dos horas 40 minutos) y los dos últimos de práctica en forma presencial (una hora 45 minutos). Esta modalidad no incluye los tiempos de recesos y comidas.

Requisitos para tomar el taller

El instructor puede enviar cinco días antes del taller los formatos de las pruebas (escala de autoestima basada en organizaciones y evaluación de desempeño) por correo electrónico para que el área de recursos humanos o los mandos medios pidan a sus subordinados que respondan la prueba de autoestima y envíen sus resultados de regreso. La evaluación de desempeño la realizará el mando medio por cada subordinado que responda la primera prueba.

Es indispensable que antes de tomar el curso se cuente con las puntuaciones de ambas pruebas de los subordinados.

Manual del Instructor

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
<p>Introducción al taller de autoestima para mejorar el desempeño laboral.</p>	<p>Introducir a los participantes al taller de autoestima para mejorar el desempeño laboral.</p>	<p>Presentación del taller y del instructor.</p>	<p>Primero se presenta el taller, se puede iniciar preguntando ¿Cómo se llama este taller? Para que los participantes respondan, de esta forma se aseguran todos de conocer el nombre preciso y de estar en el lugar correcto.</p> <p>Ahora se presenta el instructor, este podrá mencionar brevemente su trayectoria profesional y puede concluir compartiendo el gusto por algún hobby, lo que permitirá que se abran los canales de comunicación.</p> <p>Debido a que este taller va dirigido a mandos medios y altos se recomienda una presentación formal.</p>
		<p>Presentación de los participantes y dinámica de rompe hielo.</p>	<p>Una dinámica que se utiliza como presentación y rompe hielo es “Cazafirmas”, se da un formato (ver anexo 1) a todos los participantes con una lista de oraciones incompletas (e. g. alguien que cumple años en abril..., un hombre a quien le guste el futbol..., mujer a la que le guste ver <i>Los Simpson</i>..., etc.) los participantes deben buscar a las personas entre el grupo que respondan afirmativamente a las preguntas de la lista y firmar cada oración. Gana la persona que primero obtenga todas las firmas. Como regalo se pueden obsequiar dulces.</p> <p>Los personalizadores: es preferible que se tengan gafetes o caballetes preparados con el nombre de cada uno de los</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			<p>participantes en la mesa donde van a estar, esto permite planear el orden en que se sentarán, en caso de que se conozca a los participantes, ordenarlos de manera en que no hagan alianzas, sino que comiencen a convivir con otros con los que no se han relacionado. En caso de no conocer a los participantes se puede pedir que escriban sus nombres en etiquetas y luego las peguen en un lugar visible.</p>
		<p>Conocer expectativas y aportaciones.</p>	<p>Se pide a los participantes que escriban tres expectativas del taller o también pueden responder a la pregunta:</p> <p>¿Qué deseo ver en el taller?</p> <p>También se pide que escriban tres aportaciones o que respondan a la pregunta:</p> <p>¿Qué estoy dispuesto a hacer para que el taller funcione?</p> <p>Para responder a lo anterior tienen 4 minutos.</p> <p>Cuando terminen, se pide a cada uno de los participantes que lea sus expectativas y aportaciones, mientras el instructor escribirá en un rotafolio las respuestas al mismo tiempo que aclara lo que se revisará en el taller y lo que no.</p> <p>Es importante que lo escrito en el rotafolio quede a la vista para que, durante el taller, los participantes recuerden lo que están dispuestos a aportar, y al finalizar el curso si se cumplieron sus expectativas.</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
		Dar a conocer el objetivo general del taller y los objetivos específicos.	Se deben mencionar el objetivo general y los cuatro objetivos específicos, para verificar la comprensión de los objetivos, se puede pedir a los participantes de forma aleatoria que repitan mínimo tres de los objetivos específicos y el objetivo general.
MODULO I			
Autoestima en el contexto laboral. Características de los trabajadores con baja o alta autoestima y su relación con desempeño.	Identificar la definición de autoestima en el contexto laboral, las características de sus niveles bajos y altos y su relación con desempeño.	Dar a conocer la definición de autoestima en el contexto laboral, cuáles son las características de los trabajadores con baja o alta autoestima y cómo afecta al desempeño.	<p>Para comenzar el interés del grupo se plantearán las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Has notado que algún miembro de tu equipo se estresa con facilidad? • ¿No puede manejar la retroalimentación negativa? • ¿No confía en sus capacidades o habilidades? • ¿Tiene poco sentido de pertenencia con la organización? • ¿Su desempeño podría ser mejor? <p>Algunos de los participantes podrían responder “sí” a varias preguntas, el instructor debe mencionar que esto puede ser debido a la baja autoestima en el trabajo.</p> <p>A continuación lanzará la pregunta ¿Y qué es la autoestima? Invitando a los participantes a una lluvia de ideas acerca de éste concepto. El instructor explicará que existen varias formas de estudiar la autoestima, una de ellas es la autoestima en un dominio específico, en este caso es la <i>Autoestima Basada en</i></p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			<p><i>Organizaciones</i>. A continuación dará a conocer la definición de este nuevo constructo.</p> <p>Ahora se les invitará a expresar cuáles consideran que son las características de una persona con alta o con baja autoestima en el trabajo, se les recomendará dar ejemplos que hayan vivido. Mientras se da esta participación activa el instructor debe guiar a los participantes a conocer las características de éstos trabajadores.</p> <p>Por último, el instructor mencionará cómo estas características de alto o bajo nivel de autoestima conllevan a un buen o mal desempeño, a través de la teoría <i>Autoestima Basada en Organizaciones</i> de Pierce y Gardner (2004).</p> <p>Para comprobar el entendimiento de los participantes acerca de lo anterior, se les pedirá que compartan experiencias donde hayan presenciado un bajo o alto desempeño de sus empleados y se deba al grado en que éstos se sienten valiosos o no.</p>
RECESO			<p>Se recomienda tener listos bocadillos ligeros y abundantes líquidos para los participantes, también es momento de ir evaluando el taller, se pueden hacer preguntas como: ¿Te está gustando el taller?, ¿cómo te sientes?, ¿qué podría mejorar? También es momento de abordar a los participantes que hayan mostrado poca participación, puedes preguntar ¿Estás bien?, ¿te molesta algo?, ¿te puedo ayudar en algo?</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			Esto permite mejorar el taller y los participantes se sentirán atendidos.
MODULO II			
Técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	Identificar las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	Dar a conocer las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	<p>Se explicará cada una de las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones, estas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar <i>feedback</i> sistemático positivo. 2. Aumentar las habilidades de resolución de problemas. 3. Aclarar el rol a desempeñar. 4. Mejorar la calidad de la relación entre líder y subordinado. 5. Empoderar al personal. 6. Incrementar la autonomía. 7. Asegurarse de que los empleados perciben un salario justo. <p>La explicación durará aproximadamente dos horas. Al finalizar se pedirá a los participantes que respondan el formato “Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones” (ver anexo 2) que contiene de lado izquierdo el nombre de las técnicas y del lado derecho las acciones específicas a realizar en cada técnica. Tienen 10 minutos para relacionar las columnas de las técnicas con sus respectivas acciones.</p> <p>Al terminar, responderán en grupo el formato para que los participantes puedan identificar en dónde se equivocaron o si tuvieron todas las respuestas correctas.</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
MODULO III			
<p>Práctica de las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones (casos simulados).</p>	<p>Conducir las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.</p>	<p>Practicar las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.</p>	<p>Se formarán cuatro equipos de cinco personas (los equipos se pueden adaptar al número de participantes), se recomienda que no sean más de cinco por equipo, ya que pueden tardar mucho en ponerse de acuerdo. Una vez formados los equipos se repartirá un caso a cada uno, es decir, cada equipo tendrá un caso simulado para resolver (ver anexo 3).</p> <p>Junto con el caso se repartirán dos formatos llamados “Identificación de Técnicas” y “Plan de Acción” (ver anexos 4 y 5).</p> <p>Se pedirá a los participantes que lean el caso simulado que se les proporcionó, tienen 10 minutos para leerlo y comentarlo.</p> <p>Después, con el formato “Identificación de Técnicas” en consenso van a seleccionar las técnicas que aplicarían para resolver el caso, para esto tienen 10 minutos.</p> <p>Una vez que saben qué técnicas van a aplicar, deben llenar el formato “Plan de Acción” que incluye una tabla donde deben escribir, de acuerdo al caso, las conductas manifestadas, la(s) técnica(s) que aplicarían, las acciones específicas que realizarían y en qué fecha se comprometen a aplicarlo.</p> <p>Por ejemplo: Conducta: Mario se queja de que trabaja horas extras y su</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			<p>desempeño ha bajado. Técnica: Aclarar el rol a desempeñar. Acción: Definir el tiempo en que debe realizarse cada tarea. Fecha: 6 de agosto.</p> <p>Para realizar el plan tienen 15 minutos. Al final cada equipo va a exponer su caso y su plan de acción para mejorar la autoestima en el trabajo y con esto el desempeño laboral. Cada equipo tiene 10 minutos para exponer.</p> <p>El instructor debe evaluar si los equipos resolvieron correctamente los casos o no y retroalimentarlos.</p>
RECESO			Se recomienda tener comida lista para los participantes, de esta forma se ahorra tiempo y se propicia la convivencia.
MODULO IV			
Plan de acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones	Dirigir un plan de acción para los subordinados que tengan baja autoestima basada en las organizaciones.	Elaborar un plan de acción para los subordinados que tengan baja autoestima basada en las organizaciones.	<p>Como se especifica en los requisitos para tomar este taller, los mandos medios deben tener los resultados de la Escala de Autoestima Basada en Organizaciones que contestaron sus subordinados, además de los puntajes de la evaluación de desempeño que hicieron de estos trabajadores. Contar con lo anterior es fundamental para realizar el plan de acción.</p> <p>Se pide a los participantes que identifiquen quién de sus trabajadores salió bajo en puntaje de la Escala de Autoestima Basada en las Organizaciones y quien tiene mediano o bajo desempeño. De acuerdo con la teoría de Pierce y Gardner (2004)</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			<p>debe coincidir que los trabajadores que tienen baja autoestima también tengan bajo desempeño.</p> <p>Una vez que identificaron a estos trabajadores van a elegir a uno, puede ser el que tiene los puntajes más bajos en ambas pruebas o que muestre conductas de bajo desempeño que los líderes desearían mejorar con autoestima.</p> <p>Ahora se les va a repartir un formato llamado “Plan de Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones” (ver anexo 6) a cada uno de los participantes, deben llenar este formato individualmente. El formato es una tabla que contiene las siguientes columnas: Conducta, Técnica, Acción, Fecha y Resultado. Es muy parecido al formato anterior en el ejercicio de la resolución de casos simulados, la diferencia es que aquí se agrega la columna “resultado” para que los mandos medios anoten los cambios que observan en su personal después de haber aplicado las técnicas.</p> <p>Tienen 20 minutos para elaborar el plan para uno de sus subordinados.</p> <p>Al finalizar esta actividad, el instructor pedirá a algún participante que comparta su plan de acción, no es necesario mencionar el nombre del subordinado, el grupo y el instructor pueden retroalimentar el plan para enriquecerlo.</p>

Tema	Objetivo	Actividad	Desarrollo
			<p>Por último, es importante mencionar que el fortalecimiento de la autoestima es un proceso que lleva tiempo (Mruk, 1999), el plan de acción debe continuar hasta que exista un cambio favorable en el desempeño.</p>
	Cierre		<p>Se pedirá a los participantes que se sienten, se relajen y cierren los ojos, se puede ambientar con música para relajar, se pide que den tres respiraciones profundas y a continuación se repite con voz tranquila lo siguiente:</p> <p><i>Enfrente de ti hay un sobre que contiene algo muy valioso, que es muy importante, confiable, agradable, divertido para trabajar y es lo que hace que se mueva esta organización, ¿ya sabes qué es?</i></p> <p>Mientras el instructor dice esas palabras un ayudante colocará un sobre en frente de cada uno de los participantes, este sobre contiene un espejo.</p> <p>Después de que el instructor hace la pregunta se pide a los participantes que abran los ojos, verán el sobre y sacarán lo que está adentro, les sorprenderá, al verse en el espejo, que eso tan valioso son ellos mismos. Se pide un aplauso para el grupo y a continuación se revisa si se cumplieron las expectativas, después se da las gracias y se cierra el taller.</p>

Carta Descriptiva

TALLER DE AUTOESTIMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Objetivo específico: introducir a los participantes al taller de autoestima para mejorar el desempeño laboral.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
Introducción al taller de autoestima para mejorar el desempeño laboral.	Presentación del taller y del instructor.	Se presenta a los participantes el nombre del taller y el instructor que guiará la sesión.	N/A	5 minutos	N/A
	Presentación de los participantes y dinámica de rompe hielo.	Se recomienda utilizar la dinámica de rompe hielo "Cazafirmas" para que los participantes se conozcan mejor e interactúen de forma divertida. Esta dinámica se encuentra detallada en el manual del instructor. Pedir a los participantes que usen los personalizadores o etiquetas con su nombre.	Formato "Cazafirmas" Plumas Personalizadores o etiquetas Plumones	15 minutos	N/A

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
	Conocer expectativas y aportaciones.	Se pide a los participantes que escriban tres expectativas y tres aportaciones del taller. Tienen 10 minutos.	Hojas de papel Plumas Plumones Rotafolio	10 minutos	N/A
	Dar a conocer el objetivo general del taller y los objetivos específicos.	Se mencionará el objetivo general del curso y a continuación los objetivos específicos. Para verificar la comprensión de los objetivos, se puede pedir a los participantes que repitan mínimo tres de los objetivos específicos y el objetivo general.	N/A	10 minutos	Repetir mínimo tres objetivos específicos del taller

MODULO I

CARTA DESCRIPTIVA: TALLER DE AUTOESTIMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

1. Objetivo específico: al finalizar la actividad, los participantes serán capaces de identificar la definición de autoestima en el contexto laboral, las características de sus niveles bajos y altos y su relación con desempeño.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
Autoestima en el contexto laboral. Características de los trabajadores con baja o alta autoestima y su relación con desempeño.	Dar a conocer la definición de autoestima en el contexto laboral, cuáles son las características de los trabajadores con baja o alta autoestima y cómo afecta al desempeño.	Se dará a conocer la definición de autoestima en el contexto laboral, específicamente la Autoestima Basada en Organizaciones, a través de una lluvia de ideas. Se dirigirá una técnica interrogativa, donde se compartan ejemplos de trabajadores con baja o alta autoestima y su relación con desempeño laboral.	N/A	30 minutos	Relacionar la teoría con su experiencia.
Receso				10 minutos	

MODULO II

CARTA DESCRIPTIVA: TALLER DE AUTOESTIMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

2. Objetivo específico: al finalizar la actividad, los participantes serán capaces de identificar las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
Técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	Dar a conocer las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	<p>El instructor explicará cada una de las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.</p> <p>Para evaluar, los participantes relacionaran columnas en el formato “Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones”. Tienen 10 minutos para responderlo.</p> <p>Al terminar esta actividad, se responderá el formato en grupo.</p>	<p>Formato “Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones”</p> <p>Plumas</p>	<p>Dos horas</p> <p>10 minutos</p>	<p>Relación de columnas en el formato “Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones”.</p>

MODULO III

CARTA DESCRIPTIVA: TALLER DE AUTOESTIMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

3. Objetivo específico: al finalizar la actividad, los participantes serán capaces de conducir las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
Práctica de las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones (casos simulados).	Practicar las técnicas para aumentar la autoestima basada en organizaciones.	Van a formar cuatro quipos, cada uno tendrá un caso simulado para leer y discutir, después van a seleccionar las técnicas que utilizarían para aumentar la autoestima y desempeño de los personajes de cada caso, esto en el formato "Identificación de Técnicas", a continuación van a desarrollar un plan con ayuda del formato llamado "Plan de Acción". Para esto tienen 50 minutos. Por último van a exponer su caso y plan de acción. Cada equipo	Cuatro casos simulados Formato "Identificación de Técnicas" Formato "Plan de Acción" Plumas	Una hora 10 minutos	Resolución de casos.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
		tiene 5 minutos para exponer.			
	Receso			1 hora	

MODULO IV

CARTA DESCRIPTIVA: TALLER DE AUTOESTIMA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

4. Objetivo específico: al finalizar la actividad, los participantes serán capaces de dirigir un plan de acción para los subordinados que tengan baja autoestima basada en las organizaciones.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
Plan de acción para mejorar la autoestima basada en organizaciones.	Elaborar un plan de acción para los subordinados que tengan baja autoestima basada en las organizaciones.	Se seleccionará un subordinado que haya salido bajo en puntajes de autoestima y desempeño laboral. Los participantes realizarán un plan para estos subordinados con ayuda del formato "Plan de acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones".	Puntajes de los subordinados de la Escala Autoestima Basada en Organizaciones. Puntajes de las evaluaciones de desempeño de los subordinados.	35 minutos	Tener un plan de acción completo para un subordinado.

Tema	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Evaluación
		Por último se retroalimentará el plan de cada participante en grupo.	Formato “Plan de acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones”. Plumas		
Cierre	Cierre del taller	Para concluir con el taller se hará una dinámica llamada “El reflejo”. Esta dinámica se encuentra detallada en el manual del instructor.	Sobre tamaño media carta Espejo de 15x15 cm Reproductor de música Música relajante Ayudante	15 minutos	N/A

CONCLUSIONES

Es posible encontrar mucha información sobre autoestima en el contexto laboral y su relación con desempeño, sin embargo, existe un hueco en la forma en que debería aumentarse la autoestima de los empleados.

Por esta razón, en el presente trabajo se realizó una propuesta de un taller dirigido a mandos medios y altos que tiene como objetivo principal aumentar el desempeño laboral a través de la autoestima, el taller lleva de la mano a los líderes para que éstos identifiquen las conductas que presentan los trabajadores con baja autoestima y cómo esto afecta su desempeño, de esta forma pueden intervenir aplicando técnicas y acciones específicas para cambiar esas conductas, a través de un plan de acción concreto que les permite llevar un control preciso sobre su intervención.

Con la propuesta de este taller es posible llevar a cabo la teoría de la autoestima basada en organizaciones, para que la amplia investigación que se tiene sobre éste tema, pueda hacerse realidad.

Las limitaciones del taller es que los mandos medios y altos suelen estar muy ocupados y en muchas ocasiones no suelen tomar talleres largos, esto podría contrarrestarse si se sensibiliza en la importancia que ha mostrado en los estudios empíricos la autoestima en el trabajo. Otra limitación es que los mandos medios no lleven a cabo el plan de acción para aumentar la autoestima en sus subordinados, por lo que se recomienda llevar un monitoreo del plan por parte del área de recursos humanos o del área encargada del desarrollo del personal.

Finalmente es importante que se preste más atención en este nuevo concepto, ya que no se encontró investigación en castellano sobre la autoestima basada en organizaciones, sería interesante conocer qué implicaciones tiene en el bienestar de las personas y sus diferencias de acuerdo a la cultura.

Por otro lado, se revisó que desempeño laboral es multifactorial y puede estar afectado por otras variables, en este trabajo únicamente se consideró la autoestima, sin embargo, queda pendiente la motivación, satisfacción laboral, sentido de pertenencia, así como otros temas que deberían ser explorados por profesionales de la psicología laboral.

REFERENCIAS

- Alessandri, G. & Vecchione, M. (2012). The higher-order factors of the Big Five as predictors of performance. *Personality and Individual Differences*, 53, 779-784. Recuperado de la base de datos Science Direct.
- André, C. (2010). *Prácticas de Autoestima*. Barcelona: Kairos.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2000). Select on Conscientiousness and Emotional Stability. [Versión electrónica], *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 15-28.
- Baumeister, R.F., Campbell, J.D., Krueger, J.I., Vohs, K.D., (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?. [Versión electrónica], *Psychological Science in the Public Interest*, 4, 1–44.
- Bischof, L. J. (2007). *Interpretación de las Teorías de la Personalidad*. México: Trillas.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C. & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 601-626.
- Branden, N. (1993). *El poder de la autoestima*. México: Paidós.
- Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*.
- Brown & Marshall (2006). The Three Faces of Self-Esteem. En M. H. Kernis, *Self-esteem Issues and Answers* (pp. 5-8). New York: Psychology Pres.
- Castro, S. A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39, 3, 333-350.
- Castro, S. A. y Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. [versión electrónica], *RIDEP*, 23, 1, 175 – 199.
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Crocker, J., Luhtanen, R. K., Cooper, M. L., & Bouvrette, A. (2003). Contingencies of self-worth in college students: Theory and measurement. [Versión electrónica], *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 894-908.
- De Arquer, M. I., Daza, F. M., Nogareda, C. (1999). Ambigüedad y conflicto de rol. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTp/Ficheros/301a400/ntp_388.pdf.

- De-Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Demo, D. H. (2001). Self-esteem of children and adolescents. En J. O. Timothy, S. Stryker & N. Goodman. *Extending Self-Esteem Theory and Research* (pp. 135-156). Cambridge University Press.
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: perceived organizational support as a moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance relationships [Versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 321-330.
- Feldman, R. (2006) *Psicología*. México: McGraw Hill.
- Fennell, M. J. V. (2004), Depression, low self-esteem and mindfulness. *Behaviour Research and Therapy*, 42, 1053–1067. Recuperado de la base de datos Science Direct.
- Ferris, D. L., Brown, D. J. & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286. Recuperado de la base de datos Science Direct.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., Pang, F. X. J. & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. [Versión electrónica], *Personnel Psychology*, 63, 561-593.
- Fletcher, J. (2012). 5 Ways to Give Workers More Autonomy (and Why It's Important). Recuperado de: <http://quickbooks.intuit.com/r/employees/5-ways-to-give-workers-more-autonomy-and-why-its-important/>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Alfaomega Grupo.
- García-Soriano, G., Belloch, A., Castañeiras, A. (2010) Áreas en las que Basamos Nuestra Autoestima y su Influencia sobre el Bienestar Emocional: Validación de la escala de contingencias de la autoestima para su uso en castellano. [Versión electrónica], *Revista argentina de clínica psicológica XIX*, 1, 5-13.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study [Versión electrónica]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- González, G. M. J. (2006). Manejo del estrés. *Innovación y Cualificación*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?isbn=8496493423>
- Halim, F. W., Zainal, A., Khairudin, R., Wan Shahrazad, W. S., Nasir, R., Fatimah, O. (2011). Emotional Stability and Conscientiousness as Predictors towards Job Performance [Versión electrónica], *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 19, 139–145.

- Hart, D., Atkins, R. & Tursi, N. (2006) Origins and Developmental Influences on Self-Esteem. En M. H. Kernis, *Self-esteem Issues and Answers* (pp. 157-162). New York: Psychology Pres.
- Harter, S. (2006). The Development of Self-Esteem. En M. H. Kernis, *Self-esteem Issues and Answers* (pp. 144-149). New York: Psychology Pres.
- Hutman, E. (1999). *The relationship between self-esteem and job performance*. Tesis Doctoral. Florida International University, Miami. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Ibrahim, H. I., Zulkafli, A. H. & Shah, K. A. M., (2014). An empirical investigation of Organization Based Self-Esteem and In-Role Performance across diverse occupations. [Versión electrónica], *International Journal of Research in Commerce & Management*. 5 (4), 65-69. Recuperado de <http://ijrcm.org.in/>
- Judge, T. A. & Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis [Versión electrónica], *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Kanning, U. P. & Hill, A. (2012). Organization-based self-esteem scale adaptation in an international context. [Versión electrónica], *Journal of Business and Media Psychology*. 3,1, 13-21. Recuperado de: www.journal-bmp.de
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). The Study of Mentoring and Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Commitment among Auditors in Malaysia [Versión electrónica]. *International Journal of Business and Information*, 4, 2, 161-198.
- Martínez, R. A. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del Psicólogo*, 31, 1, 85-96.
- Mruk, C. (1999). *Auto-Estima Investigación, teoría y práctica*. México: Biblioteca de Psicología.
- Norman, S. M., Gardner D. G. & Pierce, J. L. (2015). Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes. *Leadership & Organization Developmental Journal*, 36, 3, 253-270. Recuperado de la base de datos Emerald.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies [Versión electrónica]. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 4, 766-788.
- Oltra, V., Curós, M. P., Díaz, C. A., Rodríguez-Serrano, J. C., Teba, R. y Tejero, J. (2014). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2015). *Better Life Index: Work Life Balance in detail by country*. Recuperado de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>.
- Owens, K. (1995). *Raising Your Child's Inner Self-Esteem: The Authoritative Guide from Infancy through the Teen Years*. New York: Da Capo Press.
- Papalia, D., Olds S. & Feldman R. (2005) *Desarrollo Humano*, México: McGraw Hill.
- Petit, T. E. E. y Gutiérrez, G. L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. [Versión electrónica], *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, 38, 207-217.
- Pierce J. L. & Gardner D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. [Versión electrónica], *Journal of Management*. 30(5) 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. [Versión electrónica] *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.
- Ralević, P. V., Dragojlović, A., Dobrodolac, M., Denić, N. & Nešić, Z. (2015). Increasing Organizational Performance by Human Resource Management, *Technical Gazette*, 22, 2, 263-269. En base de datos EBSCO.
- Robbins & Coulter (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, M. (1988). *Autoestima: clave del éxito personal*. México: Manual Moderno.
- Rojas-Barahona, C. A., Zegers, B., Förster, C.E. (2009) La escala de autoestima de Rosenberg: Validación para Chile en una muestra de jóvenes adultos, adultos y adultos mayores. *Rev Méd Chile*, 137, 6, 791-800.
- Rosenberg & Owens (2001). Low Self-Esteem People: A Collective Portrait. En J. O. Timothy, S. Stryker, & N. Goodman. *Extending Self-Esteem Theory and Research* (pp. 400-436). Cambridge University Press.
- Rosenberg, M., Schooler C., Schoenbach, F., Rosenberg F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: different concepts, different outcomes. [Versión electrónica], *American Sociological Review*, 60, 141-156.
- Rothmann & Coetzer (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Industrial Psychology*, 29, 1, 68-74. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R., y Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto la rosca? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 27-50.

- Shahbaz, S., & Shakeel, A., (2012). Role Ambiguity and Employees Organization Based Self Esteem: Moderating Effect of Workplace Spirituality. *3rd International Conference on Business Management*. Recuperado de <http://cgr.umt.edu.pk/icobm2013/papers/Papers/IC3-Nov-2012-030.pdf>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. [Versión electrónica] *Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427- 447.
- Srikanth, P. B. & Jomon, M. G (2013). Role Ambiguity and Role Performance Effectiveness: Moderating the Effect of Feedback Seeking Behaviour [Versión electrónica]. *Asian Academy of Management Journal*, 18, 2 , 105–12.
- Waite, P., McManus, F. & Shafran, R. (2012). Cognitive behaviour therapy for low self-esteem: A preliminary randomized controlled trial in a primary care setting. *J. Behav. Ther. & Exp. Psychiat*, 43, 1049-1057. Recuperado de la base de datos Science Direct.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* [en línea]. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de base de datos ProQuest.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship [Versión electrónica]. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 4, 289-299.
- Ziegler, M., Bensch, D., Maaß, U., Schult, V., Vogel, M., & Bühner, M., (2013). Big Five facets as predictor of job performance: The role of specific job demands. *Learning and Individual Differences*, 29, 1-7, en base de datos Science Direct.

Anexo 1**Formato: Cazafirmas**

Instrucciones:

Busca entre las personas del grupo quiénes responden afirmativamente a los planteamientos de la lista de abajo. Las personas que respondan “yo” deben firmar la línea siguiente a cada oración.

Alguien que cumple años en Marzo _____

Persona que haya visto Los Juegos del Hambre _____

Un hombre al que no le gusta el fútbol _____

Una mujer a la que no le gusta Luis Miguel _____

Hombre que le guste bailar _____

Alguien que conozca Chiapas _____

Mujer a quien le guste correr en las mañanas _____

Hombre que le guste el ciclismo _____

Persona que tenga mascotas _____

Mujer a la que no le gustan Los Simpson _____

Hombre que le guste la comida japonesa _____

Mujer que tenga hijos _____

Persona que haya leído un libro de Harry Potter _____

Mujer que le guste ver la lucha libre _____

Hombre que le guste la jardinería _____

Persona que toque algún instrumento musical _____

Alguien que practique yoga _____

Hombre al que le guste la fotografía _____

Mujer a la que le gusten los tulipanes _____

Hombre al que le guste cocinar _____

Anexo 2

Formato: Técnica-Acción para aumentar la autoestima basada en organizaciones

Técnica	Acción
(1) Aclarar el rol a desempeñar	() <ul style="list-style-type: none"> • Dar el primer paso para tener una relación de calidad • Escuchar opiniones • Mostrar apoyo • Mostrar respeto • Crear un lazo afectivo • Mostrar lealtad • Delegar • Dar consultoría • Enviar señales verbales y no verbales de que los empleados son valiosos y que su contribución hace la diferencia en la organización
(2) Mejorar la calidad de la relación entre líder y subordinado	() <ul style="list-style-type: none"> • Permitir que tomen decisiones importantes • Dejar un horario flexible orientado a objetivos • Dar autonomía a todo un equipo • Crear oportunidades de toma de decisiones menores
(3) Empoderar al personal	() <ul style="list-style-type: none"> • implementar sistemas de pagos basados en competencias o habilidades
(4) Incrementar la autonomía	() <ul style="list-style-type: none"> • Dar información clara sobre las responsabilidades, derechos y obligaciones que se tienen. • Utilizar una comunicación transparente, fiable y con credibilidad. • Definir qué actividades específicas se deben realizar. • Definir qué procedimientos se deben seguir. • Definir el tiempo en que debe realizarse cada tarea. • Dejar definidos los objetivos y metas a cumplir. • Evaluar la comprensión de las metas. • Definir qué se debe y qué no se debe hacer. • Brindar retroalimentación periódicamente.
(5) Aumento de habilidades de resolución de problemas	() <ul style="list-style-type: none"> • Pedir al subordinado que realice un listado de 14 características positivas.
(6) Asegurarse de que los empleados perciben un salario justo	() <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué hay que delegar • Dar la información precisa sobre los resultados esperados, las expectativas y tiempos de desempeño • Determinar el margen de poder que se otorga • Dar participación al empleado sobre la decisión de cuánto poder se le otorga • Informar a todo el personal qué se delega, a quién y el grado de autoridad que se delegará. • Acordar con el subordinado un plazo para la tarea y las fechas en que debe informar de sus avances y los principales problemas que hayan surgido. • Planear junto con el subordinado un calendario de revisiones periódicas para revisar que no se abusa de su autoridad, cumpla con los procesos y políticas de la organización.
(7) Proporcionar <i>feedback</i> sistemático positivo	() <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar a utilizar el método de Resolución de Problemas • Capacitar en resolución de problemas y toma de decisiones

Anexo 3

Casos

CASO 1

Carlos es un nuevo miembro de tu equipo, tiene dos meses que ingreso a la organización, se ha quejado de que trabaja muchas horas extras e incluso fines de semana, sin embargo, sus resultados han sido pobres, lo que ha propiciado tu retroalimentación negativa.

Otro de tus subordinados te comenta que ha notado que Carlos no utiliza los procesos que requiere su puesto. Al pedirle explicaciones a Carlos sobre su bajo desempeño te expresa que se siente solo y confundido, no sabe qué es lo que tiene que hacer, y cree que no tiene la capacidad para desempeñar el puesto por el cual fue contratado.

¿Qué técnica(s) aplicarías para mejorar el desempeño de Carlos?

Respuesta: aclarar el rol a desempeñar, proporcionar feedback sistemático positivo.

CASO 2

Mario lleva en el puesto de líder de proyecto 9 meses, hasta ahora tú lo has acompañado en todo el proceso de implementación, incluidas las juntas, sin embargo, tienes muchas otras responsabilidades y Mario es un buen candidato para que se haga cargo totalmente de la implementación de un proyecto, ya que conoce del negocio y ya tiene la experiencia suficiente para realizar los procesos necesarios.

Desafortunadamente en las últimas dos juntas has notado que Mario no habla cuando el cliente pregunta algo relacionado a su equipo y no expresa sus dudas, en vez de eso, deja que tu respondas y entiendas todo lo relacionado con el proyecto.

¿Qué técnica(s) aplicarías para mejorar el desempeño de Mario?

R= aclarar el rol a desempeñar, empoderar al personal, incrementar la autonomía.

Anexo 3 (continuación)

Casos

CASO 3

Marisol acude a ti cada vez que se presenta algún percance, incluso cuando éstos son menores, has notado que se estresa demasiado porque no puede avanzar al ritmo esperado para completar sus tareas. Tú no puedes atender sus dudas inmediatamente ya que tienes demasiadas responsabilidades.

Además, a pesar de que la felicitas cuando hace un buen trabajo has visto que regularmente pide retroalimentación de sus compañeros y se ve muy desanimada cuando alguien le critica su trabajo, lo que provoca su desconcentración.

¿Qué técnica(s) aplicarías para mejorar el desempeño de Marisol?

R= aumento de habilidades de resolución de problemas y proporcionar feedback sistemático positivo.

CASO 4

Paco lleva más de dos años en la organización, desde que entró ha tenido el mismo sueldo y su desempeño ha sido estándar.

Hace unos días el área de Recursos Humanos identificó que Paco se siente desmotivado e insatisfecho en su trabajo.

Además, te has enterado por “platicas de pasillo” que Paco no se siente confiado de opinar y proponer sus ideas contigo porque en el pasado ha hecho propuestas y las has rechazado sin dar mayor explicación por lo que considera que tienes algo personal en contra de él.

¿Qué técnica(s) aplicarías para mejorar el desempeño de Paco?

R= mejorar la calidad de líder miembro, asegurarse de que percibe un salario justo.

Anexo 4**Formato: Identificación de Técnicas**

Selecciona las técnicas que aplicarías:

Aclarar el rol a
desempeñar

Incrementar la
autonomía

Mejorar la calidad
de la relación entre líder
y subordinado

Asegurarse de que
los empleados reciben
un salario justo

Empoderar al personal

Aumento de
habilidades de
resolución de problemas

Proporcionar
feedback sistemático
positivo

