



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**  
**RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

***VALIDEZ DE CONTENIDO DEL MANUAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL***  
***BASADO EN ANÁLISIS DE TAREAS***

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:  
**EMMANUEL RAYA MORALES**

TUTOR  
DRA. MARÍA LUISA CEPEDA ISLAS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ  
DR. CARLOS NARCISO NAVA QUIROZ  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
DR. SANDRA ANGÉLICA ANGUIANO SERRANO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
MTRO. OSCAR IVÁN NEGRETE RODRÍGUEZ  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA  
MTRO. OSCAR GARCÍA ARREOLA  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

CDMX. NOVIEMBRE 2019



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.

## Índice

I. Resumen	3
II. Introducción	4
1. Organizaciones y conducta	6
1.1. Generalidades de la Psicología organizacional	6
1.2. Definición de organización	6
1.3. Definición de conducta	10
1.4. Conducta individual en las organizaciones	12
1.5. La influencia del comportamiento en el desempeño organizacional	16
2. Desarrollo Organizacional	18
2.1. Definición	18
2.2. Historia	19
2.3. Generalidades	21
2.4. Objetivos de intervención	26
2.5. Evaluación y diagnóstico en el campo del Desarrollo Organizacional	28
2.6. Procedimientos de intervención en Desarrollo Organizacional	31
2.7. Modelos y programas de Desarrollo Organizacional	35
3. Análisis de tareas	38
3.1. Introducción y teoría	38
3.2. Metodología del Análisis de Tareas	42
3.3. Usos en campos aplicados	50
3.4. Relación del análisis de tareas con el Desarrollo Organizacional	52
4. Evaluación y mejora del desempeño	52
4.1. Definiciones importantes en la evaluación del desempeño	52
4.2. Indicadores y criterios de desempeño	57
4.3. Procedimientos de evaluación del desempeño	59
4.4. Análisis de Tareas en la evaluación del desempeño	64
4.5. Mejora del desempeño	65
5. Manuales de procedimientos y su proceso de validez	71
5.1. Características de los manuales de procedimientos	71
5.2. Concepto de validez y validez de contenido	73

5.3.	Procedimientos de validez de contenido	74
6.	Método	78
6.1.	Objetivo general	78
6.2.	Objetivos específicos	78
6.3.	Participantes	79
6.4.	Criterios de inclusión	79
6.5.	Criterios de exclusión	79
6.6.	Muestreo	80
6.7.	Diseño	80
6.8.	Procedimiento	80
7.	Resultados	83
8.	Discusión	95
9.	Conclusiones	97
10.	Referencias	101
11.	Anexos	111

## Resumen

Existen distintas críticas dentro del campo del Desarrollo Organizacional, principalmente relacionadas con la congruencia teórico-práctica y el efecto de los programas de DO. El objetivo de este trabajo fue validar un manual de Desarrollo Organizacional mediante el procedimiento de juicio de expertos. Tras una revisión bibliográfica se propuso un modelo de DO, mismo que fue descrito en el Manual de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas. Éste plantea un procedimiento de intervención orientado a incrementar el desempeño mediante la técnica de Análisis de Tareas. Se solicitó la participación de 6 expertos en el tema, tanto del campo académico como aplicado, quienes evaluaron la congruencia, suficiencia, redacción y ortografía del manual utilizando el Formato de Validez de Contenido. Se realizaron las pruebas estadísticas de W de Kendall y el Índice de Validez de Contenido (ICV) con la corrección de Tristán (2008) para conocer el grado de validez del mismo. Se obtuvo una puntuación de .76 en ambas pruebas, reflejando que a nivel general el manual cuenta con contenido válido. Se identificaron áreas de oportunidad como la redacción y suficiencia del contenido, mismas que fueron corregidas para la versión final. Se concluyó que es necesario formular procedimientos de DO congruentes en cuanto a la teoría y método para lograr mejores resultados en el área, el modelo propuesto podría ser un aporte para favorecer los resultados en este campo.

**Palabras clave:** Desarrollo Organizacional (DO), Análisis de Tareas, Manual, Validez de contenido y Juicio de expertos.

## Introducción

Dentro del campo de acción de los Recursos Humanos, existen distintas áreas que han sido considerablemente nutridas por las propuestas teóricas y metodológicas de la Psicología organizacional. Entre las más beneficiadas, se puede nombrar al Desarrollo Organizacional (DO), cuyo desarrollo fue rápido y constante debido al incremento de la competencia en el entorno de las organizaciones.

A pesar de la gran cantidad de propuestas que se han realizado desde sus primeros años, existen distintas críticas que ponen en duda la congruencia entre los procedimientos que lo conforman, principalmente cuando se habla de la relación que muchas prácticas guardan con sus propuestas teóricas contemporáneas (Burnes & Cooke, 2012).

Con el paso de los años, también han surgido autores que realizan revisiones críticas al respecto de lo que sucede en el campo del DO. Wirtenber, Abrams & Ott (2004) mencionan algunas:

- Existe ausencia en la definición y el distintivo de lo que el DO hace dentro de las organizaciones.
- Los encargados de implementar DO requieren de mayor control de calidad, efectividad y alcance en temas de negocios.
- No existe claridad en la manera en que el trabajo en DO se ve reflejado en el retorno de la inversión.

Chiavenato (2009) enlista algunas limitaciones y desventajas de los programas de DO empleados usualmente:

- a) La eficacia de los programas comúnmente es difícil de evaluar.
- b) Los programas toman mucho tiempo.
- c) Los objetivos propuestos generalmente son vagos.
- d) Los costos totales del programa son difíciles de evaluar.
- e) Los programas de DO comúnmente son muy caros.

Las áreas de oportunidad mencionadas por ambos autores radican en la ambigüedad que existe en distintos aspectos del DO como práctica, siendo su conceptualización, efectividad y el costo-beneficio los de mayor relevancia. Tomando en cuenta su relevancia, habría que hacer revisiones, nuevas conceptualizaciones y propuestas que estén orientadas a disminuir cada una de las áreas de oportunidad anteriormente mencionadas.

En este trabajo se plantea una nueva propuesta que tiene el fin de brindar alternativas que mitiguen las áreas de oportunidad comúnmente encontradas en el campo del DO.

## **1. Organizaciones y conducta**

### **1.1. Generalidades de la Psicología Organizacional**

En este apartado se realizará una revisión general acerca del contexto y las características de la Psicología organizacional, así como de su ubicación dentro del campo de la psicología y como una actividad práctica y profesional. Esto con el fin de introducir al lector al tema.

Hay que tener en cuenta que el estudio de las organizaciones desde el punto de vistas psicológico tiene raíces en fundamentos teóricos y metodológicos que subyacen a ésta disciplina, por ello es pertinente hablar primero acerca del cuerpo teórico que la respalda.

Para Keller (2001) la Psicología es un cuerpo de conocimientos que cambia con respecto del tiempo y de los avances que se generan con su paso. Considera que la psicología es una ciencia enfocada al estudio de la conducta humana mediante procedimientos y fundamentos de las ciencias naturales. Se debe tener en cuenta que estos principios generales son los que sientan las bases para hacer propuestas a nivel metodológico y aplicado. Es decir, el estudio de la conducta humana en las escuelas, hospitales o empresas comparte un marco teórico y metodológico que sustenta su práctica aplicada.

Respecto de la psicología aplicada y cada una de sus disciplinas, el tema se vuelve complejo al intentar definir las particularidades de la práctica respecto del área de intervención y de la interacción interdisciplinaria. En el caso de la Psicología organizacional, Zarco, Rodríguez & Martín (2004) se plantean la pregunta si ésta es una ciencia o tecnología. La respuesta es un tema complejo e incluso digno de revisión teórica e histórica, sin embargo, llegan a la conclusión de que los autores, principalmente contemporáneos, ven a la Psicología organizacional como una forma de aplicación de la



ciencia psicológica orientada a las organizaciones, específicamente como una teoría común de varias subdisciplinas básicas. De modo que se enfoca en generar conocimientos y aplicaciones que comprenden los procesos psicológicos de los sujetos en las organizaciones.

Por otro lado, se dice que en este campo existen dos principales modalidades de acción: la ciencia y la práctica. Muchinsky (2002) considera que en el campo de la Psicología organizacional el procedimiento legítimo de estudio es el científico, pues está enfocada en el avance del conocimiento en el mundo del trabajo. De modo que sus principales motivaciones son obtener respuestas y resultados que puedan generar modelos que sean útiles para la explicación del comportamiento y encontrar generalizaciones al respecto.

Hasta aquí se pueden encontrar algunas consistencias respecto de los argumentos de los autores revisados. En primera instancia, se observa que la psicología en el campo de las organizaciones se sustenta en bases científicas para lograr sus objetivos. Por otro lado, se hace referencia al campo tecnológico y de aplicación como el principal vínculo de la teoría y la práctica. Se encuentra diferencia en los términos usados para describir el objeto de estudio en ambos casos, siendo en la postura de Zarco, Rodríguez & Martín (2004) los procesos psicológicos implicados en las organizaciones y en el caso de Muchinsky (2002), el comportamiento de los sujetos en el trabajo.

A su vez, proponen Zarco, Rodríguez & Martín (2004) tres premisas básicas para ubicar a la Psicología organizacional como posible campo de investigación científica, un contexto aplicado y de práctica profesional:

- Premisa 1: Concebir a la organización como un campo de interacción social. Lo anterior, según su propuesta, eleva a la Psicología organizacional

a ser un campo de estudio en sí misma. Además, permite que se deje de ver como un campo únicamente aplicado para pasar a la propuesta de teorías específicas.

- Premisa 2: Es necesario contemplar la interacción de la persona con la organización. Lo anterior brinda gran relevancia pues permite delimitar un campo específico para su estudio. Además, bajo la premisa que el sujeto es moldeado por la interacción social con la organización, lo anterior cobra sentido en el campo de la investigación e intervención.
- Premisa 3: La Psicología organizacional es una ciencia de *lo artificial*, es decir, el psicólogo incide en el diseño de interacción social dentro de la organización. Dándole un lugar muy específico en la intervención y difuminando la dicotomía del psicólogo de ciencia básica y aplicada.

Tomando en cuenta las opiniones de los autores citados, se puede decir que la Psicología organizacional es la encargada de estudiar la conducta humana dentro de contextos sociales estructurados artificialmente como organizaciones desde una perspectiva científica. Aunque el papel de la psicología es fácilmente ubicado dentro de la práctica que a ésta subyace, es importante especificar en qué área específica interviene el psicólogo dentro de las llamadas organizaciones.

## **1.2. Definición de organización**

Hasta aquí se hizo una revisión de los supuestos generales a tener en cuenta cuando se habla de Psicología organizacional. Sin embargo, no se ha definido un tema central en este término: la organización. Así como en muchos otros casos, las definiciones al respecto son diversas. A continuación, se retoman algunas.

Uno de los conceptos de organización con mayor reconocimiento en la historia de la Psicología organizacional es el propuesto por Schein (1980), quien plantea que los deseos de las personas no pueden satisfacerse totalmente sin la ayuda de los otros, por tal motivo surgen las organizaciones, como una unión de los esfuerzos de las personas para llegar a determinados fines. De modo que su concepto circunda en que la organización es una coordinación de esfuerzos que tiene el principal fin de la ayuda mutua con el fin de alcanzar objetivos comunes y de interés general para un grupo. Considera que un concepto importante para la definición de organización es la división de trabajo y la jerarquización de la autoridad para lograr la coordinación y el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, Martínez (2010) brinda la siguiente definición de organización:

“(…) las estructuras de salud, educación, justicia, producción, servicios, cooperativas, mutuales, ONG’s clubes, asociaciones representativas (profesionales, sindicales, industriales, comerciales, de consumidores), municipios, unidades intermedias. Todas tienen objetivo, una visión del mundo y una cultura particular, resultando su existencia en la mayoría de los casos, de interés estratégico para el desarrollo de la sociedad.”

El principal interés al momento de retomar la definición anterior de organización es ejemplificar la diversidad de instituciones que pueden ser categorizadas dentro de este campo. La cita anterior es interesante, pues plantea que, en realidad, cualquier agrupación humana con objetivos específicos puede ser considerada una organización. Además, el autor hace algunas puntualizaciones respecto de las características que en cada una de estas interdependencias se encuentran. De esta definición resalta el hecho de que la organización es vista desde un punto de vista social, de modo que se pone énfasis en la cultura y el desarrollo social como elementos centrales de ésta.

Tomando en cuenta que existen diversas definiciones de organización, Zarco, Rodríguez & Martín (2004) hacen una revisión y proporcionan una definición genérica e integradora. Consideran que se trata de un sistema social y técnico, artificial y cambiante que lleva a cabo su actividad mediante la continua interacción con el entorno.

La definición anterior enlista características únicas de las organizaciones, siendo importante la planeación artificial puesta en práctica mediante un sistema social. En este sentido, se habla de una interacción constante que se puede delimitar de la siguiente manera: trabajador – ambiente organizacional y organización - ambiente. En este punto es donde cobra sentido la unión de la psicología y la organización, pues sólo conociendo la manera en que un trabajador interactúa con su medio de trabajo es que se puede comprender su funcionamiento. Para ello, es indispensable enfatizar el papel de la conducta del trabajador en espacios de trabajo.

### **1.3. Definición de conducta**

Aunque en el campo de interés de este trabajo converjan diferentes disciplinas, como la administración, pedagogía, ingeniería industrial, entre otras, es importante no perder de vista el objeto de estudio que desde la Psicología se propone y, por ende, el alcance que tiene dentro del campo. Es por ello que retomar una definición de conducta es tan relevante para este trabajo.

Skinner (1975) define a la conducta como *aquella parte del funcionamiento del organismo que consiste en actuar o relacionarse con el mundo exterior* (pp. 20). Desde esta definición de conducta, se alude a una relación entre el *funcionamiento del organismo* y el *mundo exterior*, de modo que se hace referencia a identificar las causas del comportamiento en el contexto en el que este se desempeña. Es por ello que, se propone a la observación de lo que el organismo hace como el principal medio para conocer causas y consecuencias del comportamiento.

La definición anterior se aplica en diferentes campos de estudio, sin embargo, es importante precisar las condiciones que en el ámbito de la Psicología organizacional se encuentran. Luthans & Kreitner (1984), proponen analizar la conducta organizacional bajo los términos ya descritos por Skinner (1975), tomando en cuenta las características específicas del ambiente que fortalece o debilita la conducta de los trabajadores dentro de las organizaciones. De hecho, bajo su modelo de Modificación de la Conducta Organizacional, ésta se encuentra enmarcada en un grupo de arreglos contextuales y consecuencias planeadas y administradas que facilitan que la personal adquiera un comportamiento acorde a las metas de la organización.

Como ya se mencionó, las organizaciones se componen de sistemas sociales planeados, siendo la conducta de las personas dentro de la organización el principal punto de análisis e

intervención para el psicólogo. Por tal motivo, delimitar e indagar en los mecanismos que permiten a las personas adaptarse a su medio de trabajo es importante.

#### **1.4. Conducta individual en las organizaciones**

Se han desarrollado planteamientos que rondan en el aprendizaje de comportamientos competentes dentro de las organizaciones, establecidos mediante técnicas de modificación de conducta (Aguilar, Martínez, Fandiño & Fajardo, 2007). La conducta individual y el medio con el que el trabajador interactúa, toman relevancia para analizar el desempeño individual de tareas y el funcionamiento eficaz de grupos de trabajo y organizaciones. A continuación, se describirán los principios de aprendizaje junto con algunos ejemplos de cómo han sido aplicados en el campo de las organizaciones.

El primer mecanismo de aprendizaje en ser teorizado y sistematizado fue el del Condicionamiento Clásico. Éste fue descubierto mediante investigaciones en el campo de la fisiología animal, en un intento de conocer el funcionamiento del sistema digestivo. Domjan (2010), refiere que el mecanismo planteado con base en las investigaciones desarrolladas por el fisiólogo ruso Ivan P. Pavlov se sustenta en el uso de dos estímulos, un estímulo condicional y un estímulo incondicional. El primero se refiere a un estímulo que, por sus características de neutralidad para el organismo, no provoca en sí mismo una respuesta específica. Éste es pareado en varios ensayos con un estímulo incondicionado, es decir, un estímulo que dadas sus propiedades es efectivo para provocar la respuesta fisiológica esperada. Pavlov encontró que cuando se han realizado varios ensayos, se obtenían reacciones casi idénticas ante el estímulo condicionado incluso en ausencia del incondicionado.

Aunque las investigaciones acerca de aplicaciones del Condicionamiento Clásico dentro de campos de intervención relacionados con grupos y sistemas sociales son comúnmente limitadas, se pueden encontrar algunos estudios y planteamientos que retoman dicho procedimiento para hacer cambios. En una propuesta realizada por (Aguilar et al., 2007) al respecto de la formación dentro de las empresas, existe una guía donde se toman en cuenta los planteamientos del condicionamiento clásico para ser utilizados como una herramienta de instrucción en el cambio de conducta individual dentro de las organizaciones. Los autores encuentran en el Condicionamiento Clásico un procedimiento para generar asociaciones entre los símbolos de la organización con situaciones de aprendizaje y formación en programas de establecimiento de competencias. Si bien, la descripción que realizan los autores es limitada al respecto de su aplicación, el ejemplo muestra que no es un tema olvidado dentro del campo de la organización.

Por otro lado, existen más modelos de aprendizaje teorizados y sistematizados por la psicología conductual. Uno de gran importancia por sus aplicaciones en todos los campos de intervención es el condicionamiento operante. Cooper, Heron & Heward (2007) definen a la conducta operante como una conducta cuya frecuencia futura está determinada por su historia de consecuencias, es así que la conducta se mantiene, moldea y selecciona según las consecuencias que la han seguido en el pasado. El análisis de la conducta, tiene que ver con la manera en que la conducta se define funcionalmente, es decir, según los efectos que logra en el ambiente. Dos conceptos importantes para este mecanismo de aprendizaje circundan en la probabilidad de ocurrencia o disminución de una conducta en el futuro. El reforzamiento, con base en lo que dice Casalta & Becerra (1981), se basa en que respuestas semejantes que precedieron de un estímulo reforzante se vuelvan a presentar en un futuro. De modo que una conducta ha sido reforzada si se presenta nuevamente, después de que

ésta ha sido sucedida por ciertas consecuencias. Por otro lado, si la conducta en cuestión ha disminuido posterior a que se ha generado cierto efecto, se dice que ha sido castigada.

Un ejemplo al respecto de cómo se ha transformado al condicionamiento operante en el diseño de procedimientos enfocados al cambio de la conducta dentro de las organizaciones los proporcionan Yáber, Malott & Valarino (1998), quienes brindan el ejemplo de una empresa dedicada a los servicios de comida. Los autores mencionan que realizaron cambios en la conducta de los meseros con tres principales objetivos: optimizar su servicio, disminuir el número de facturas incompletas y mejorar el ingreso del restaurante. Para lograrlo realizaron un arreglo de sucesión de metas, donde metas pequeñas contribuían al logro de metas más grandes y, además, se realizaron arreglos de contingencias de modo que los demás miembros de la organización participaran en la administración de consecuencias que favorecieran que los meseros logaran sus metas.

Por otro lado, existe un mecanismo de aprendizaje que, por sus características, es de gran relevancia para la conducta humana dentro de contextos sociales. Se dice que cuando la conducta es controlada por antecedentes verbales más que por sus consecuencias particulares, ésta ha sido moldeada por reglas, a los que se le ha nombrado comportamiento gobernado por reglas (Catania, Shimoff & Matthews, 1989). La regla ha de ser calificada como tal en tanto sea definida funcionalmente, es decir, en términos de su rol de estímulo verbal más que por criterios sintácticos. De modo que instrucciones o mandatos pueden ser considerados reglas en tanto provoquen una respuesta verbal o no verbal. Dentro de la interacción humana natural se encuentra que el uso del lenguaje, tiene gran efecto en la modificación de conducta sin que el sujeto se haya expuesto expresamente a una secuencia de contingencias, es ahí donde el comportamiento gobernado por reglas toma relevancia dentro de los programas de modificación y análisis de la conducta.



El efecto de la conducta verbal en la conducta sobre el desempeño de las personas en ambientes laborales es de gran interés para quienes buscan realizar cambios enfocados a la mejora del desempeño. Un ejemplo lo proporciona Komaki, Heinzman & Lawson (1980, como se citó en Goldstein & Ford, 2002), quienes buscaron mejorar el desempeño de un grupo de trabajadores en cuanto a la disminución de accidentes laborales. Encontraron que después de haber brindado entrenamiento, el desempeño de los trabajadores mejoró un 9%. En otro momento, ingresaron a una fase diferente donde se les proporcionaba retroalimentación a los trabajadores después de sus labores diarias. Encontraron que recibir retroalimentación, los resultados de la intervención aumentaron un 26%. Este ejemplo muestra como la administración de contingencias mediante instrucciones verbales tiene un efecto fuerte en la conducta de los trabajadores.

Los mecanismos de aprendizaje previamente revisados son empleados de manera constante en las organizaciones con el fin de lograr interacciones específicas entre los trabajadores y el medio organizacional. Es así que, tomando en cuenta la teoría, técnicas y procedimientos que de cada mecanismo de aprendizaje se desprenden, los psicólogos organizacionales pueden realizar cambios en la conducta de las personas. Así surgen compilaciones como la de Montgomery (2014), quien menciona algunas de las actividades más comunes que los psicólogos organizacionales realizan durante su práctica diaria son:

- Asesoramiento a la dirección: Bajo el planteamiento que gerentes y supervisores son controladores directos e indirectos de contingencias laborales, el autor considera que parte del trabajo del psicólogo es entrenarlos para utilizar procedimientos de análisis de la conducta, incentivación, negociación y comunicación con los empleados.

- Definición de perfiles y competencias: El psicólogo especifica las tareas, los conocimientos y el grado de habilidad necesaria que supone el desempeño del puesto de las organizaciones.
- Consultoría individual: Consiste en buscar la facilitación de las relaciones humanas mediante el entrenamiento de habilidades que influyan en la mejora del desempeño y relación social de los empleados.
- Motivación a empleados: Establecimiento de sistemas integrados en la estructura de la organización que provean de refuerzos a los grupos de la organización.
- Asesoramiento de marketing: Consiste en el uso de principios de aprendizaje en campañas de marketing.

El autor propone que cada una de estas aplicaciones del aprendizaje humano a las organizaciones tiene el fin de establecer contingencias laborales de alta productividad basada en la asesoría y el análisis de tareas.

Tomando en cuenta la información anterior, se puede decir que el psicólogo organizacional puede incidir en la conducta de los trabajadores mediante procedimientos basados en mecanismos de aprendizaje que se adecúan e incluyen en protocolos de intervención diseñados para su aplicación en organizaciones.

### **1.5. La influencia del comportamiento en el desempeño organizacional**

Allés (2008), considera que existe una mutua relación entre las personas y la organización. De modo que la organización requiere de la persona para poder operar, así como las personas buscan en la organización la satisfacción de algunas de sus necesidades.

Sustentando este supuesto de que el desempeño conforma el verdadero funcionamiento de la organización, se han formulado teorías que buscan dar una explicación clara al respecto. Una de las más antiguas y conocidas la formuló Likert (1961, como se citó en Schein, 1980) quien consideraba que la organización se concibe como sistema de grupos que encajan perfectamente, unidos por personas clave que tienen una función específica que se enlaza con otros grupos y funciones. De modo que si se quisiera analizar a la organización se tendría que recurrir a dichas personas clave que refieran de la interdependencia.

Existen diversos ejemplos del efecto que tiene la conducta de los trabajadores en el desempeño general de las organizaciones. Malott (1993, como se citó en Yáber, Malott & Valarino (1998), describe un caso donde se mejoró en un 68% la efectividad de toda una planta de producción de moldes de plástico tras implementar un grupo de procedimientos orientados al campo conductual de sus trabajadores. Encontraron que a pesar de contar con una planta cuya maquinaria funcionaba 24 horas al día, el trabajo que se realizaba era pobre debido a dificultades de los trabajadores para localizar y tener a tiempo los materiales necesarios para sus operaciones. Se emplearon sistemas de incentivos, retroalimentación y listas checables que eran aplicadas por supervisores y gerentes.

El ejemplo anterior muestra que la manera en que las personas se conducen dentro de las organizaciones puede traer consecuencias a niveles más grandes, ya sea de ganancia o de pérdida. Siendo el factor de la conducta individual un tema importante para el desarrollo de las empresas. Por tal motivo, es necesario diseñar procedimientos que aporten a la mejora de los espacios laborales. Desde la Psicología ya ha habido gran aportación en cuanto a la aplicación de teorías, procedimientos y técnicas para hacer cambios dentro de las organizaciones en distintas necesidades como la selección de personal o el diseño de

puestos. Sin embargo, el alcance que como ciencia aplicada tiene puede ser amplio si se aplica para la mejora de la operación y desempeño de los trabajadores.

## **2. Desarrollo Organizacional**

### **2.1. Definición**

Así como cualquier otro método en el campo de la psicología, el Desarrollo Organizacional (DO), se concibió tras un proceso de demandas y necesidades sociales, conjugadas con adelantos técnicos y metodológicos. Definirlo es una tarea compleja, pues las múltiples vertientes de donde emerge aportan diferentes posturas. A continuación, se revisarán algunas de las definiciones más utilizadas en la literatura.

Según Vaill (1989, como se citó en Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011), es un *proceso para mejorar procesos*, en otras palabras, un proceso que busca comprender y mejorar cualquier actividad que se sujete a desarrollo o mejora en una organización. En esta definición se propone como objetivo principal del Desarrollo Organizacional (DO) la mejora de procesos organizacionales, a su vez, se da por hecho que mediante este procedimiento se puede incrementar el desempeño y logro de objetivos. A pesar de dar un esbozo acerca de lo que consiste el DO, la definición puede llegar a ser poco precisa.

Por otro lado, Porras & Robertson (1992, como se citó en Guízar, 2013) consideran que el Desarrollo Organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización. En este caso, el concepto se diversifica al tomar en cuenta un sistema

compuesto de teoría y práctica, que se refleja en la modificación conductual, siendo ésta el punto central en esta definición. La definición, además, puntualiza en el objetivo de generar cambios individuales y organizacionales. La relación que existe entre esta definición y la anterior es el enfoque de cambio, en ambos casos se toca el tema del desempeño como un punto importante.

Por último, Burke (1994, como se citó en Guízar, 2013) considera que es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. El autor de esta definición agrega la premisa que las organizaciones tienden a desaparecer cuando no desarrollan fortalezas y conocimientos en su personal, como efecto, es que surge el Desarrollo Organizacional.

La principal diferencia entre las definiciones anteriores radica en el fin que tiene el DO como proceso, pues en algunos casos se habla de tener un impacto en el desempeño individual, mientras que, en otros, se menciona a la cultura organizacional como el principal objetivo. Con base en las definiciones, el resultado último siempre tendrá un impacto en el comportamiento de los miembros de la organización. A modo de conclusión, el Desarrollo Organizacional es un proceso organizacional enfocado al cambio conductual, compuesto por teoría y técnica que, que se ponen en marcha con el fin de realizar cambios en el desempeño individual y cultura de la organización.

## **2.2. Historia**

Así como existen diferentes definiciones de Desarrollo Organizacional, existen discrepancias en la manera en que se teoriza, aplica y, por lo tanto, cómo surgió el término.

Lo anterior, hace diversa su raíz histórica, así como las investigaciones que lo comprenden. Para profundizar en este proceso, se realizará una revisión de su historia.

Surge formalmente en los años cuarenta después de la segunda guerra mundial. Las condiciones de los países que participaron en la guerra dificultaron la obtención de materia prima y recursos humanos. Lo anterior trajo consigo grandes dificultades, principalmente para el campo de la industria, proyectando la posibilidad de la desaparición de varias empresas en el mercado. Debido a lo anterior, es que se requirió generar nuevas técnicas que mejoraran el desempeño de las empresas y economizaran recursos humanos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011), consideran que el Desarrollo Organizacional tiene su origen en las ciencias de la conducta. Este rumbo puede rastrearse en muchos de sus iniciadores, donde comúnmente se mencionan personajes como: Kurt Lewin, Elton Mayo, Mary Parker Follet, Henry Gant y Hugo Munsterberg. La principal característica de estos autores, fue que se enfocaron en diseñar y aplicar procedimientos que humanizaran los procesos de producción.

De los primeros investigadores que mostró interés en el campo que hoy en día es llamado Desarrollo Organizacional fue Elton Mayo en 1924. Estudió la relación entre el nivel de iluminación y la productividad del personal de una empresa. En este estudio se registraron cambios en la productividad de los trabajadores, que posteriormente fueron atribuidos a la percepción de que los supervisores les prestaban atención y se interesaban en su trabajo, más que en la condición experimental de la iluminación. A esto se le llamó *Efecto Hawthorne*. A partir de ahí se comenzó a hacer énfasis en investigar y modificar las

condiciones bajo las que se trabajaba y sus efectos en la productividad. Este es un ejemplo de cómo las investigaciones en los campos laborales comenzaron a tomar relevancia para la investigación científica (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Así, existieron diversas investigaciones que sentaron las bases para el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, existen algunos autores y líneas de investigación que fueron más relevantes que otras. Audirac (2007) considera que los principales orígenes del DO son: los trabajos de Kurt Lewin, los realizados por el investigador Rensis Likert y las investigaciones de Organizaciones Sociotécnicas. A continuación, serán explicadas algunos de los estudios de las tres líneas de investigación.

La primera fuente de origen es el entrenamiento en laboratorio, metodología en la que es pionero Kurt Lewin. Ésta consiste en experimentar con las relaciones humanas en ambientes controlados, tomando en cuenta la interacción interpersonal bajo distintas condiciones y con variables como la raza, la religión y la ideología (Audirac, 2007).

Los trabajos de Kurt Lewin, además, tienen gran relevancia para el resto de la Psicología organizacional debido a su carga conceptual enfocada al análisis de grupos y sus procedimientos de intervención. Por mucho tiempo se ha discutido el modelo de Lewin (1947, como se citó en Bartunek & Woodman, 2015) para el cambio organizacional, el cual consiste en la secuencia *descongelamiento-cambio-recongelamiento* como una secuencia indispensable para lograr el cambio en los grupos. Estos tres términos hacen referencia al comportamiento grupal, cuando un grupo tiene conductas y procesos *congelados* quiere decir que son constantes e indiscutidos, por lo tanto, si se busca hacer un cambio, será necesario comenzar a descomponer este patrón de comportamientos. El *cambio* se da

cuando el comportamiento del grupo es modificado por procedimientos novedosos, siendo necesario *recongelar* sus prácticas para que permanezcan mientras den resultados.

Por mucho tiempo este modelo tuvo gran aceptación, sin embargo, no por ello quedó libre de sufrir algunas modificaciones. Schein (1996, como se citó en Bartunek & Woodman, 2015), buscó ampliar la propuesta de Lewin buscando las principales causas del *descongelamiento*, argumentando que los grupos tienden a descongelar sus prácticas más arraigadas cuando surgen sentimientos de insatisfacción o frustración en el grupo que pone en duda ciertas expectativas. Por tal motivo, el cambio consiste en una reestructuración cognitiva, cambios semánticos y nuevos estándares de juicio o evaluación. El *recongelamiento*, según las palabras de estos autores, hace referencia a que nuevas conductas se han adquirido y cambiado.

Además, Lewin formuló los procedimientos denominados de “investigación-acción”, enfocados al estudio de las condiciones en que los grupos sociales actuaban, condiciones que promovían la acción. La investigación-acción se compone de etapas, que se conforman cada una de procesos de planeación, acción y el proceso de obtención de resultados acerca de la acción. Su mayor interés era crear una ingeniería social con base en postulados científicos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011)

Otra raíz del Desarrollo Organizacional es el Rastreo de Retroalimentación, asociado constantemente con Rensis Likert. Consistía en realizar estudios aplicados en fenómenos macro o microorganizacionales, como la cultura o comunicación organizacional (Audirac, 2007). Por ende, las principales aportaciones de Likert (1968, como se citó en Rodríguez, 2016) rondan en torno a la investigación, conceptualización y evaluación del clima laboral.



Su principal aporte fue relacional al clima laboral, consideraba que las percepciones de los trabajadores eran cruciales para éste, siendo influenciado por variables causales, intermedias y finales, dando como resultado un clima laboral favorable o desfavorable.

Por último, se menciona a la Organización Sociotécnica, enfoque encargado de considerar la dimensión humana y técnica del trabajo, observando la interrelación de ambas partes como un punto de análisis (Audirac, 2007). Este modelo plantea que existe una equivalencia entre el sistema social y el sistema técnico, pues solo la interacción entre ambos facilita y mejora el trabajo, de modo que la acción de las partes por separado resultaría inútil. El modelo propone que el trabajo funciona como un conjunto de actividades que favorecen que se realice una tarea. Alude a la regulación interna del sistema de trabajo, más que a la regulación externa ejercida por supervisores. Para lograrlo, propone crear diversidad de funciones más que de actividades, de modo que las personas dentro del sistema han desarrollado la mayoría de las actividades que se requieren en su área, logrando gran flexibilidad en cuanto al trabajo realizado (Trist, 1981).

Como resultado de dichas investigaciones, es que se comienza a desarrollar procedimientos de intervención dentro de las organizaciones, basados en investigaciones previas que proporcionaron evidencia de los cambios que se pueden lograr.

### **2.3. Generalidades**

Existen varios conceptos que circundan en la literatura al momento de tocar el tema del Desarrollo Organizacional. Al ser relevantes para comprender su lógica, en este apartado se revisarán algunos conceptos clave de este proceso.

Para comenzar, es importante tomar en cuenta que las organizaciones en tanto se encuentren en operaciones estarán sujetas a demandas nuevas, tanto en sus procesos diarios como en su entorno. En palabras de Guízar (2013), existen dos principales factores de cambio en las organizaciones, externos e internos. En el primer caso, hace referencia a factores como la cultura, política, economía, la tecnología y sociedad. Considera que son variables que no pueden ser controladas por las organizaciones y que comúnmente generan cambios. Por el otro lado, los factores internos refieren de demandas que buscan el cambio y mejoramiento de las funciones de los trabajadores, reformulaciones de objetivos, políticas e inserciones tecnológicas. En este caso sí pueden ser controlados y es donde incide el Desarrollo Organizacional.

Como ya se esbozó en el planteamiento de este texto, el fin principal del Desarrollo Organizacional es observar modificaciones en la conducta de los miembros de la organización al momento de realizar sus funciones. El cambio es, por ende, uno de los temas centrales. Según Newstrom (2011), por cambio se entiende que es una alteración en el ambiente laboral que afecta la operación esperada de los empleados. Las características del cambio dependen de la situación, pueden ser planeadas o inesperadas, positivas o negativas, de estimulación externa o interna.

Se distinguen dos principales tipos de cambio, el evolutivo y el revolucionario. El primero tiene que ver con alteraciones que de forma natural suceden, ya sea por modificaciones a nivel externo o por la interacción diaria de los empleados al interior de la organización. El segundo, hace referencia a cambios radicales y en corto tiempo de la organización (Aamodt, 2010).

A pesar de que se pueda esperar que el cambio realice mejoras, muchos son los factores que posibilitan que suceda o no. Para analizar este fenómeno se creó el término de resistencia al cambio. Al respecto, se distinguen tres niveles, según King (2003, como se citó en García, Gómez & Londoño, 2009). El primer nivel es el individual, desde este nivel se explica que hay propensiones de la persona para buscar la manera de dificultar la implementación de los cambios. En el nivel grupal, la estructura, forma de trabajo y la composición son condiciones que generan dificultades para proceder. Por último, el nivel organizacional, el cambio se torna difícil por su estructura, clima o cultura organizacional.

En muchos casos, el cambio se pone en marcha a partir de la planeación e implementación de un grupo de actividades enfocadas a promover mejoras, a esto se le llama intervención, a esto comúnmente se le llama intervención. En palabras de Guízar (2013), un programa de intervención se compone de medios con los que se vale el consultor o agente de cambio para llegar a los objetivos planeados. Existen otras definiciones de intervención relevantes. French, Bell & Zawacki (2007) lo conceptualizan como al grupo de actividades planeadas y programadas en las que clientes y consultores participan. Para ellos, una intervención se comprende de actividades de diagnóstico y solución de problemas

Como ya se mencionó, el cambio se promueve y efectúa mediante un consultor. Su papel dentro del Desarrollo Organizacional es clave, pues en sus manos está el realizar y promover el cambio. En ocasiones, se ha utilizado el término de *catalizador* para precisar sus funciones, pues es el encargado de facilitar el progreso y la aplicación de cambios en un tiempo definido. Su principal función es servir de guía y fungir como entrenador durante todo el proceso, siendo el encargado de actuar como moderador del grupo con el fin de mantener la concentración de las personas en la tarea (Spector, 2002).

Estos son algunos de los conceptos con mayor relevancia dentro de la literatura y la práctica de Desarrollo Organizacional. Aunque en conjunto, los apartados anteriores y la definición de estos conceptos, permiten esbozar la práctica que subyace al DO, no brindan total información al respecto de la forma en que se procede y su alcance.

#### **2.4. Objetivos de intervención**

Si bien, ya se ha tocado el tema del cambio, es importante mencionar que no todos los cambios en las organizaciones suceden debido a que se ha aplicado un programa de Desarrollo Organizacional. Para poder distinguir y dar un panorama claro, es pertinente profundizar en los principales objetivos y características reflejados en el DO como proceso de cambio. Es necesario distinguir los criterios que hacen de una intervención organizacional un procedimiento de DO.

Inicialmente, se pueden tomar en cuenta aproximaciones como la de Burke (1983), quien consideran que el existen tres criterios para identificar el DO. El primero de ellos es que la intervención responde a necesidades actuales experimentadas por miembros de la organización, es decir, cualquier técnica o estrategia implementada bajo este procedimiento deberá estar justificada por las áreas de oportunidad identificadas en los miembros. El segundo criterio refiere de hacer partícipes a los miembros en la planeación estratégica e implantación de cambios, de modo que la aplicación realizada por el psicólogo no será un hecho aislado, sino que estará sustentado por la acción de todos los miembros de la organización en donde se pretenda incidir. Por último, el autor considera que el DO lleva el cambio a la cultura de la organización. Según el autor, los cambios esperados en la cultura

organizacional se relacionan principalmente con posicionar a los gerentes como los encargados de:

- Ejercitar la autoridad participativa más que unilateral,
- Constante valoración de la cooperación más que la competencia,
- Que la relevancia del crecimiento de los miembros sea tan importante como la obtención de utilidades,
- Retroalimentación constante en todos los niveles,
- Existencia de igualdad de oportunidades y trato justo e,
- Informar a todos los miembros de la organización sobre asuntos que afecten su persona y trabajo.

Por otro lado, Audirac (2007) considera que el DO implica contar con dos dimensiones. La primera es la influencia en la ejecución de las tareas que impactan en la obtención de logros y cumplimiento de objetivos. La dimensión de ejecución y tareas incluye todo aquello que es necesario para alcanzar los resultados esperados. En esta parte se incluye el desempeño de los miembros de la organización, así como su habilidad para llevar a cabo las tareas que competen a sus funciones. La otra dimensión, refiere de la relación interpersonal dada en el grupo. En este caso, el encargado de llevar a cabo el programa de DO debe contemplar no sólo el desempeño de los trabajadores, sino su interacción con otros miembros como un área de cambio en caso de ser necesario. De lo anterior se desprenden dos tipos de funciones enfocadas a explicitar el cambio, las relativas a la tarea y las funciones de mantenimiento. Las primeras refieren de la iniciación, búsqueda de opiniones, presentación de opiniones, búsqueda de información, aclaración, elaboración, resumen y comprobación

del consenso. Las funciones enfocadas al mantenimiento refieren de la armonización, transacción, oportunidad de intervenir, diagnóstico, establecimiento de normas y comprobación de normas. Desde la parte de relaciones, busca resolver problemas interpersonales, capacidad de adaptarse a nuevas situaciones; en este rubro se busca hacer intervenciones orientadas a la conformación de grupos.

Hay algunos autores que incluso le otorgan al DO objetivos de intervención con mayor implicación personal y organizacional. Por ejemplo, Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011), consideran que sirve para modificar conductas, creencias, valores, actitudes y estructuras de las organizaciones con el fin de enfrentar nuevos retos. De modo que, bajo la perspectiva del autor, implementar un programa de Desarrollo Organizacional implica incidir tanto en la organización como en aspectos totalmente individuales.

Organizando las propuestas revisadas, se puede decir que el DO interviene tanto en campos individuales como grupales y puede emplearse buscando dos fines: la mejora del desempeño y ejecución de labores realizadas, así como la integración grupal.

## **2.5. Evaluación y diagnóstico en el campo del Desarrollo Organizacional**

Así como en la mayoría de las intervenciones desde la psicología, la aplicación de procedimientos en DO se sustenta en una evaluación previa de la problemática a resolver y los cambios que se quieren obtener. En este caso, al procedimiento de evaluación de la organización se le llama Diagnóstico Organizacional.

Según Audirac (2007), el diagnóstico organizacional es el primer estado del proceso para examinar el problema que enfrenta el cliente los objetivos que intenta alcanzar y la

obtención de información de lo que origina el problema para poder tomar decisiones de intervención. El diagnóstico organizacional se conforma de las siguientes etapas:

1. Planeación de obtención de datos.
2. Obtención de datos.
3. Análisis de información.
4. Retroalimentación de la información.
5. Seguimiento

Busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación problemática? ¿Qué sistemas y subsistemas se ven involucrados en la problemática y en el proceso de cambio? ¿Cuál es el diagnóstico para cada uno de los subsistemas? ¿Qué tan preparados están en lo individual y grupal para el cambio? ¿Cuál es el potencial para lograr el cambio? Audirac (2007).

Existen métodos usados para recolectar datos necesarios para el diagnóstico organizacional (Fordyce & Weil, 1979). Los más utilizados son:

1. Cuestionario: Detecta opiniones y actitudes. Se usa para reunir información con el fin de generar una estrategia. Son económicos, favorecen el uso estadístico de los datos, son valiosos para obtener información con poca confrontación.
2. Entrevista: Su función es explorar las formas en que el grupo puede ser más eficaz. Con base en algunas preguntas, se indaga en puntos de vista y emociones.
3. Sensibilización: Es un método estructurado mediante el cual el administrador indaga en temas de interés en los subgrupos. Toma forma de entrevista de grupo no

estructurada. Su uso radica en obtener información acerca de cómo son entendidos los objetivos organizacionales por sus diversos integrantes. Sólo es recomendable cuando las relaciones dentro del grupo son de confianza.

4. Sondeos: Consisten indagar en puntos importantes para los grupos con el fin de evaluar un tema. Para ello se estructuran tablas o preguntas que se ordenan entre todos para visualizar la relevancia del tema. Es un método rápido y simple.

Luthaus et al., (2002) describen una metodología para realizar evaluación organizacional. Proponen utilizar la metodología de estudio de caso, misma que se compone de las siguientes actividades:

- Identificar fuentes de información: Proponen utilizar datos de archivo, entrevistas, visitas al terreno, observación directa y artefactos físicos para obtener la mayor cantidad de observación. El autor propone realizar entrevistas en lugar de utilizar instrumentos.
- Recopilación de datos: Proponen realizar bases de datos acorde a la naturaleza de la información obtenida.
- Análisis de datos: Proponen analizar los datos mediante sistemas clasificatorios donde se separe la información de un rubro para ser revisada de forma separada.

Los mismos autores plantean que dentro de la evaluación, es común encontrar errores en la validez de los datos. Lo anterior radica según la posición de los evaluadores, el tipo de organización e incluso por cuestiones de tiempo y recursos.

El diagnóstico del estado de la organización ha de ser una herramienta pertinente para implementar procedimientos de intervención que sean acorde a las necesidades reales de la organización.



## **2.6. Procedimientos de intervención en Desarrollo Organizacional**

Posterior a la obtención de información y la identificación de áreas de oportunidad, es prioridad para el aplicador del programa de Desarrollo Organizacional diseñar un procedimiento que le permita incidir en problemáticas concretas.

Algunos autores plantean que, para realizar cambios, el encargado de implementar el programa de DO tendrá que implementar muchas de sus habilidades. Johnson, Redmon & Mawhinney (2001), proponen competencias requeridas por consultores en DO basadas en el análisis experimental de la conducta. Se describen a continuación:

- Contrato: Que comprende la clarificación de lo que se puede o no hacer en la organización, demostrar patrones comunes de conducta verbal y social y pactar opciones de intervención con el cliente.
- Uso de datos: Interpretación rápida y efectiva de datos, mostrar los efectos de la conducta en la organización y analizar las partes del problema para determinar dónde incidir.
- Implementación: Discusión conjunta de los miembros de la organización acerca de la intervención, modelar conductas deseadas, trabajar en conjunto con gerentes y miembros de la organización, chequeos regulares para asegurar la comprensión de las necesidades de la organización y modificar la intervención según los cambios en las necesidades.
- Habilidad interpersonal: Escuchar cuidadosamente a los clientes y usar preguntas efectivas con ellos.

-Procesos grupales: Realizar grupos enfocados en los aspectos positivos de la intervención y recopilar ideas y sentimientos individuales de personas que impiden el trabajo grupal.

-Relaciones con el cliente: Confrontar a la organización para brindar problemas cruciales, instruir cuidadosamente acerca de sus tareas y entrenamiento y dar seguimiento después de la intervención.

Además, es benéfico tomar en cuenta las características del área donde se realizarán los cambios. En este sentido, categorizar los objetivos de las intervenciones en función del área a incidir es necesario. Se clasifican dependiendo del tipo de mecanismo causal que fundamenta la técnica. Un ejemplo lo brindan Blake y Jane (1964, como se citó en French, Bell & Zawacki, 2007):

1. Intervenciones de discrepancia. Contradicción entre acción y actitudes que posteriormente llevan a una exploración.
2. Intervención en la teoría. Dónde el conocimiento de las ciencias del comportamiento se aplica para explicar qué sucede y su intervención.
3. Intervención de procedimiento. Crítica a la forma en que se realiza algo para determinar si se han encontrado resultados.
4. Intervención de relación. Enfoca la atención a relaciones interpersonales para brindar soluciones.
5. Intervención de experimentación. Dos planes distintos se experimentan para comprobar cuál tiene mejores resultados.
6. Intervención de dilema. Dónde un dilema supuesto se utiliza para forzar un análisis profundo de elecciones posibles.

7. Intervención de perspectiva. Aleja las soluciones inmediatas para mirar los antecedentes históricos, contexto, objetivos y el futuro con el fin de evaluar si las acciones de la organización aún se enfocan a su meta.
8. Intervención de estructura organizacional. Busca analizar y evaluar las causas estructurales que limitan la eficacia.
9. Intervención cultural. Analiza tradiciones y prácticas mediante un enfoque directo y concentrado.

El tipo de intervención, siempre estará apoyado por métodos y técnicas que brindan los pasos para realizar cambios. A partir de estos es que se puede hacer un procedimiento estructurado y útil para los objetivos planteados. Según Chiaventato (2009), existen 6 principales técnicas de Desarrollo Organizacional:

- a) Grupos de sensibilización: Basados en el procedimiento de grupos T, su principal función es mejorar la creatividad de sus miembros, generar menor disposición de la hostilidad e incrementar la sensibilidad de las influencias psicológicas y sociales en el trabajo.
- b) Análisis transaccional: Es una técnica orientada a los individuos, se centra principalmente en los estilos y comunicaciones entre personas. Busca establecer comunicaciones eficaces entre los miembros de los grupos.
- c) Desarrollo de equipos: Es un procedimiento donde se conjuntan a los equipos y, bajo la presencia de un aplicador, se realizan críticas hacia el otro con el fin de clarificar objetivos, comprender las causas y eliminar barreras interpersonales.
- d) Consultoría de procedimientos: En este procedimiento, se asigna por cada equipo un agente de cambio encargado de incrementar las metas, toma de

decisiones, liderazgo y creatividad en los equipos de trabajo. También favorece la comprensión de la dinámica de las relaciones laborales permitiendo generar diagnósticos de barreras y habilidades necesarias para el cumplimiento de objetivos.

e) Reunión de confrontación: En este caso, también es necesaria la presencia de un tercero para poder moderar las sesiones. Éstas consisten en un día completo donde los grupos se autoevalúan y evalúan al equipo con quien existe discrepancia o antagonismo. Cada equipo muestra sus evaluaciones hasta caer en una discusión. El tercero, se encarga de guiar la discusión con el fin de llegar a soluciones y acuerdos en ambos grupos.

f) Retroalimentación de datos. Este procedimiento permite, mediante los datos sobre las relaciones, procesos y actividades, generar cambios auto dirigidos, es decir formular nuevos patrones y datos más favorables.

Existen otros procedimientos que buscan realizar cambios en las organizaciones basándose en técnicas de modificación de conducta, de modo que se puedan identificar las contingencias que regulan la conducta de los trabajadores y a partir de su observación y evaluación realizar cambios. Malott (2001) propone analizar la conducta de los trabajadores basándose en análisis funcionales de las conductas de interés. Considera que es indispensable analizar la frecuencia de ocurrencia de la conducta, posteriormente se delimita quién realiza la conducta, las condiciones en que lo hace y sus consecuencias. Cuando ya se conoce esta información se procede a cambiar las consecuencias que la persona recibe cuando emite la conducta en cuestión. A partir de la administración de contingencias por parte de gerentes y supervisores es que se modifica la conducta de los trabajadores hasta lograr cambios orientados a metas.

Dentro del el proceso de DO se tienen diferentes procedimientos de intervención cuya variedad radica en la concepción que se tiene sobre éste. Además, es importante delimitar cómo es que organizarán estas técnicas y establecer la manera en que serán aplicadas. Es así que se requiere de contar con modelos generales que brinden una guía teórica y metodológica acerca de cómo proceder.

## **2.7. Modelos y programas de Desarrollo Organizacional**

En la literatura, no se encuentra una secuencia general para diseñar e implementar un programa de Desarrollo Organizacional. Más bien, existen modelos de intervención que se encargan de realizar cambios dentro de las organizaciones que, debido a sus características y objetivos, caen dentro del Desarrollo Organizacional, no como un procedimiento único y sistemático, sino como una etiqueta donde pueden ser identificados.

A pesar de dicha ambigüedad dentro del campo, existen aproximaciones que estandarizan puntos generales esenciales cuando se trata de programar cambios en las organizaciones. Hernández, Gallarzo & Espinoza (2011) consideran que, en cualquier caso, para poder llevar a cabo un proceso de Desarrollo Organizacional, existen tres elementos fundamentales a tomar en cuenta señalados en la literatura:

- **Diagnóstico:** Recopilación continua de datos respecto del sistema total y sus subunidades.
- **Acción:** Actividades e intervenciones planteadas para mejorar los procesos de la organización.

- Administración del programa: Actividades diseñadas para garantizar el funcionamiento del programa, vigilar acontecimientos a lo largo de la intervención y abordar complicaciones.

Un ejemplo de dichos criterios ubicados en un modelo para diseñar planes de intervención se puede encontrar en la obra de Sims (2006), quien describe el proceso de Human Resource Development (HRD) como un procedimiento enfocado al desarrollo y aprendizaje del personal de las organizaciones. Tal procedimiento inicia con la definición y propuestas de necesidades de evaluación, donde es de importancia identificar las necesidades que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos, las discrepancias entre las tareas y la habilidad de los trabajadores para realizarlas y las condiciones bajo las que el programa de intervención ocurrirá. A partir de dicha información se prosigue a establecer las condiciones necesarias para realizar los cambios y a establecer los objetivos de la intervención. Posteriormente se desarrolla un programa de contenido que contempla los conocimientos, habilidades y productos afectivos para, posteriormente, seleccionar métodos de entrenamiento relacionados con las necesidades detectadas y los contenidos seleccionados. El último paso dentro de esta propuesta es la evaluación de los resultados alcanzados por el programa.

Otro procedimiento orientado al desarrollo y mejora de las organizaciones es el modelo que propone Maher (1983, como se citó en Johnson, Redmon, & Mawhinney, 2001), que tiene el nombre de DURABLE, nombre que proviene de un anagrama en inglés donde cada letra refleja uno de los pasos. D –*durable*- es el primer paso y comprende el primer acercamiento a la organización, donde el objetivo principal es conocer a los miembros con mayor relevancia para conocer el objetivo que se tiene para el cambio. La letra U –*understanding*-

refiere de el paso donde se determinan las condiciones bajo las que se encuentra la organización y la disponibilidad de cambio que cuenta. R *-reinforcing-*, es una fase donde se aplican técnicas de reforzamiento a los responsables de implementar la intervención. La letra A *-Acquiring preconditions of succesful implementation-*, incluye la comunicación clara de las metas de la intervención y la obtención de los recursos necesarios para su implementación. En el paso B *-building-*, se busca la atribución de importancia al equipo que realiza las tareas dentro de la organización. L *-learning-*, es un diseño de actividades que tienen el fin de establecer habilidades nuevas que generarán el cambio dentro de la organización. Finalmente, la E *-evaluation-*, refiere de la medición de los efectos de los programas implementados.

Un sistema alternativo, es la Administración de Conducta Organizacional *-OBM*, por sus siglas en inglés-. Según lo mencionado por Johnson, Redmon & Mawhinney (2001), este sistema se ha posicionado como alternativo al DO, e incluso considera que juntos adquieren mayor potencial. El OBM también busca el cambio en las organizaciones, con la diferencia de que se basa en técnicas desarrolladas totalmente por el análisis experimental de la conducta. Los autores consideran que su mayor aportación al DO es el balance entre procesos y énfasis en resultados, es decir, efectos en la conducta del propio trabajador. Es una unión entre la conducta individual y la misión de la organización. Otra aportación es el análisis funcional de la conducta del consultor o agente de cambio, de modo que definen funciones y competencias indispensables para generar cambios. Las medidas y evaluaciones rigurosas son otro punto a destacar, pues el OBM además de tomar en cuenta medidas verbales comunes en el DO, pone énfasis en medidas que permitan ver la influencia de la conducta del trabajador con su desempeño, por ejemplo, las utilidades o medidas de desempeño. Por

último, brinda nuevas perspectivas acerca de la cultura organizacional, el análisis conductual ha sido aplicado para mantener y reforzar conductas relevantes al interior de la organización.

Los modelos previamente revisados tienen la característica de centrarse en datos iniciales que permitan delimitar el problema para posteriormente realizar modificaciones en las interacciones individuales y grupales dentro de las organizaciones.

### **3. Análisis de tareas**

#### **3.1. Introducción y teoría**

Con el paso del tiempo y con base en el desarrollo de técnicas de evaluación e intervención dentro del campo de la Psicología aplicada, se han diseñado y adaptado procedimientos de utilidad para diferentes demandas en los distintos campos de intervención. En el caso del contexto de las organizaciones, se observa que uno de los principales intereses del psicólogo es analizar y modificar las acciones que los trabajadores llevan a cabo dentro de los espacios de trabajo. Tomando en cuenta esta demanda, se ha recurrido a diferentes técnicas de obtención de datos, registro y modificación de comportamiento en este ámbito. Según algunos autores (Fine & Wiley, 1971; Minaya, 1998) como una forma de realizar este trabajo se ha recurrido a la técnica del análisis de tareas de cada puesto, tomando como base las unidades funcionales de cada trabajo. Se dice que los objetivos de cada organización se componen en diferentes tareas previamente asignadas a sus trabajadores que al llevarse a cabo logran los efectos esperados (Minaya, 1998).

El análisis de tareas se formuló en la teoría y práctica de la organización científica del trabajo, pensado como un instrumento de mejora del desempeño del personal. En América,



sus primeras aplicaciones en el campo empresarial datan del año 1910 (Fertonani & Actis, 1981). Minaya (1998) considera que en los años cincuenta era común que su función rondara en se definiciones profesiográficas, sin embargo, desde los años setenta se apoyó el enfoque del comportamiento organizacional dando lugar procedimientos de origen psicológico para realizar mejoras dentro de las organizaciones.

Aunque su uso se remonta a varias décadas atrás, el paso del tiempo no ha sido un buen indicador de su precisión teórica y utilidad técnica, es por ello que se pueden encontrar diferentes definiciones. Cooper, Heron, & Heward (2007) consideran que el análisis de tareas es la segmentación de una tarea compleja en pequeños componentes, de modo que se obtenga una secuencia ordenada de pasos o tareas. Fertonani & Actis (1981), por su lado, definen al análisis de tareas como una representación sistemática del contenido de una tarea y sus elementos constitutivos como el qué hacer, cómo y por qué.

Como ya se dijo, la teoría que sustenta al análisis de tareas es dispersa, pues proviene de diferentes puntos de vista teóricos y en ocasiones hasta de diferentes disciplinas. Sin embargo, en muchas ocasiones, se señala que vio sus primeros orígenes en la Psicología conductual tomando como base el principio de encadenamiento (Cooper, Heron, & Heward, 2007).

Al respecto del encadenamiento, Rodríguez & Méndez (2010) mencionan que dicho procedimiento consiste en descomponer conductas complejas en sencillas a modo de eslabones que se estructuran según un grupo de señales estímulo y la respectiva respuesta que les prosigue. Como ya se mencionó, para aplicar esta técnica se requiere descomponer una conducta compleja que se entrenará con ayuda de cada uno de los eslabones definidos

que pueden ser establecidos en diferentes secuencias. Se menciona que existen tres tipos de procedimientos de encadenamiento. El más común es la *presentación de tarea completa* donde el sujeto sigue todos los pasos de la tarea desde el inicio al final en cada ensayo, hasta que logre realizar la tarea siguiendo cada uno de los pasos. El segundo procedimiento es el de *encadenamiento hacia delante*, donde se enseña el primer paso, para posteriormente repetir el primero con el segundo paso, siguiendo este procedimiento de repetición hasta que se cumpla la secuencia. El último procedimiento se llama encadenamiento hacia atrás, y como su nombre lo dice la conducta comienza a establecerse desde el último paso hasta el inicio de la cadena. Es importante mencionar que este procedimiento fue generado con base en los principios del condicionamiento operante con la intención de establecer conductas novedosas en organismos infrahumanos, siendo los procedimientos de investigación básica los pioneros de su uso y desarrollo.

La implicación que el análisis de tareas ha tenido dentro del campo de las organizaciones obliga al término y técnica a conjuntarse con un grupo de conceptos específicos del área, principalmente donde se considera que tiene relevancia. Por tal motivo, es pertinente definir la terminología que aparece constantemente dentro de su estudio en el campo organizacional.

Uno de los términos que con mayor frecuencia aparecen es el desempeño que un empleado tiene al momento de llevar a cabo sus funciones. Luthans & Kreitner (1984), consideran que el desempeño refiere de las acciones del trabajador que favorecen a los objetivos de la organización. La definición anterior tiene una lógica orientada al progreso que un grupo de acciones reflejan sobre una meta organizacional.

Pero, si los trabajadores son quienes logran los objetivos de la organización, ¿de qué manera se sabe a qué acciones recurre uno en comparación de otro? Esta duda se puede resolver acudiendo a la definición de los puestos, entendiendo a éstos como la unidad de gestión que ocupa un lugar en el organigrama compuesto de varias tareas (Minaya, 1998). Es decir, un puesto ocupa un espacio dentro de la estructura de la organización y es susceptible de ser gestionado mediante las tareas que efectúa.

Hasta el momento se ha definido al análisis de tareas y se ha dejado en claro que es posible realizarlo para describir el puesto de trabajo de una persona tomando como base a la *tarea* como unidad principal de estudio. Es por ello que se debe tener una definición clara al respecto. En palabras de Minaya (1998), una tarea es una unidad de análisis que refleja elementos básicos de la conducta de las organizaciones. Se comprende de diversos grados de detalle y diversos componentes de función conductual. Si se toma en cuenta esta definición, se infiere que el funcionamiento de la organización puede estructurarse en su totalidad en tanto existan tareas a desempeñar por cada puesto.

Otra definición de tarea la proporciona Fleishman & Bass (1979), quien considera que es una acción o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado específico relacionado con el alcance de un objetivo organizacional. Los actos a llevar a cabo comprenden tanto actividades físicas o cognitivas. Los autores consideran que es pertinente la asignación de niveles funcionales a las tareas analizadas. Esta definición es relevante pues da énfasis en el potencial de alcance que tienen las tareas respecto de un objetivo con relevancia para la organización. Además, la definición se vuelve más diversa al retomar el carácter conductual o privado que pueden tomar las tareas.

De modo que el análisis de tareas pueda ser aplicado en cada puesto y cada elemento de acción dentro de la organización, con el fin de establecer una estructura, o como se plantea en este escrito, promover cambios en su funcionamiento.

### **3.2. Metodología del análisis de tareas**

Es pertinente mencionar que existen diferentes procedimientos para realizar análisis de tareas, de modo que se pueden encontrar en la literatura variaciones en la manera de llevarlo a cabo. En este apartado se revisarán diferentes procedimientos encontrados dentro de la literatura en Psicología organizacional.

En general, la lógica del análisis de tareas es enfatizar en la estructura de los puestos tomando en cuenta los componentes conductuales de las tareas desempeñadas. Esto realizado con base en dos criterios principales, el contenido de las tareas, por ejemplo, su complejidad o dificultad y, por otro lado, los requerimientos de quien las lleva a cabo, sus destrezas, conocimientos y habilidades, según los criterios de Hakel (1987, como se citó en Minaya, 1998).

El primero paso para realizar un análisis de tareas es delimitar las tareas de interés y comenzar a formularlas mediante enunciados o instrucciones que faciliten su identificación. Fleishman & Bass (1979) propone el procedimiento de formulación de enunciados de tarea como una manera de definir y presentar la tarea a ejecutar. Para formular un enunciado de una tarea se necesita:

- a) Mencionar la acción a concreta a realizar. Entre más específico sea el procedimiento brinda mayor confiabilidad.

b) El resultado de dicha acción. El resultado puede ser medido como efectos o contribuciones al proceso u objetivo organizacional.

Tomando en cuenta estos criterios, se lleva a cabo una lista de verificación que brinda una estructura al enunciado de tareas con el fin de revisar si el enunciado contiene información necesaria y es claro (Fleishman & Bass, 1979):

1. ¿Quién? Define al sujeto que realizará la tarea.
2. ¿Qué acción realiza? Se compone de un verbo que especifique una acción y no refiera de procesos.
3. ¿Qué resultado inmediato debe lograrse? Establece una relación con el objetivo general, se busca que sea clara y contenga una forma de medición.
4. ¿Con qué instrumentos, equipos o ayudas en el trabajo? Especifica los instrumentos tangibles requeridos para realizar la tarea.
5. ¿De acuerdo con qué instrucciones? Un enunciado de tarea debe reflejar la naturaleza y origen de las instrucciones que recibe el trabajador. Ha de indicar las partes de una tarea que hayan sido prescritas por un superior y las que quedan a elección del trabajador.

Como se puede observar, este procedimiento brinda una guía para especificar cómo se han de diseñar las tareas a modo de instrucción. Puede verse como un preliminar el desarrollo del análisis y, a su vez, como un análisis en sí mismo. Realizar un enunciado de tareas debe realizarse con cuidado pues demanda información y conocimiento relacionado a las

actividades de la organización que se obtienen sólo a partir de una evaluación y diagnóstico.

Con respecto del procedimiento en sí mismo del análisis de tarea, una referencia de gran importancia acerca del tema la proporcionan Fertoni & Actis (1981), quienes consideran que el éste tiene cuatro rubros centrales a tomar en cuenta cuando se lleva a cabo. Los pasos para su realización son:

1. Qué hace: Refiere de la serie de operaciones que constituyen un *cometido*. Un cometido se comprende de una *tarea* a realizar que es subdividida en *operaciones* que la componen, tomando en cuenta al puesto que la realiza. Es necesario que cada cometido sea se distinga de otros relacionados con la tarea. En éstos deben especificarse todas las acciones de tipo físico e intelectual que conformen la tarea.
2. Cómo lo hace: Se considera que son las modalidades operativas requeridas para el desarrollo del cometido. Es necesario contemplar los métodos de trabajo; cualquier elemento físico utilizadas como materiales, utensilios o máquinas; las normas a seguir, es decir, las instrucciones verbales o escritas a seguir; valoraciones a tomar sobre la tarea desempeñada y; decisiones a tomar para lograr el cometido.
3. Por qué lo hace: En esta fase es necesario que se especifique el objetivo del cometido, respondiendo a por qué se realiza el cometido, cuál es su objeto, el motivo por el que se realiza bajo esa modalidad y cuáles son las relaciones existentes ese cometido y otros realizados por el mismo u otro puesto.
4. Qué requiere la tarea: Este apartado enlista y explica los factores necesarios para comprender la tarea con precisión.

- Autonomía operativa o prescripciones y asistencia que recibe el interesado.
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental
- Dificultad de las decisiones
- Conocimiento o capacidad profesional
- Nivel intelectual
- Requisitos de aptitud y físicos
- Comportamiento
- Riesgos

Dentro de este procedimiento también es importante tomar en cuenta las condiciones organizativas y ambientales de la tarea. Entendiendo a las condiciones organizativas como las relaciones que el puesto tiene en relación con el grupo de trabajo, es decir, la relación que tiene con otras jerarquías, si su trabajo es individual o en presencia de otros. En la otra parte, las condiciones ambientales refieren de las características físicas bajo las que trabaja la persona (Fertonani & Actis, 1981).

Este método es compartido por Minaya (1998), en su totalidad, sin embargo, éste autor realiza algunas aportaciones relevantes acerca de los criterios que ha de tomar en cuenta el análisis de tareas para ser desarrollado y aplicado. Son los siguientes:

- Características de la tarea: Es información sobre la tarea en sí misma, refiriéndose a las condiciones impuestas para la acción, con independencia de las habilidades y comportamientos.

- **Habilidades requeridas:** Los rasgos del trabajador que se exigen para el desarrollo de las tareas.
- **Exigencias conductuales:** Identificación de los procesos cognitivos en función de los estímulos, condiciones y respuestas exigidas.
- **Descripción conductual:** Clasificación de conductas mediante la observación de la realización de las tareas.

Otro método para realizar análisis de tareas, principalmente como un instrumento de diseño y análisis de puesto, lo propone Aamodt (2010), donde los pasos a seguir son los siguientes:

1. **Identificación de tareas realizadas:** Es una etapa preliminar al diseño de análisis de puesto, donde se busca principalmente recopilar información relevante acerca de las tareas a realizar, los instrumentos y las condiciones bajo las que se llevarán a cabo las funciones. Este paso inicia con una reunión de información previa, donde se toma en cuenta tanto publicaciones académicas como escritos de la propia organización donde se está haciendo el análisis. Posteriormente se realiza una entrevista con expertos en la materia, que son los encargados de delimitar las tareas que se llevarán a cabo, se ha de contemplar los objetivos y estándares de las tareas, los comportamientos necesarios para lograr los objetivos, identificar comportamientos críticos y una jerarquía de objetivos según su importancia. Además, es necesario realizar observaciones de las personas que realizan las tareas en cuestión.

2. **Escribir tareas:** Posterior a su identificación, será necesario describir las tareas, mismas que serán incluidas en un inventario de tareas. Las tareas se describen en términos de acciones, mínimo una por tarea, además se describe el objetivo de ésta, dónde, cuándo y cómo se realiza.



3. Clasificar las tareas: Cada una de las tareas se pone en términos de frecuencias, importancia o urgencia. Estas categorías se representarán junto con cada tarea en un formato donde los expertos previamente entrevistados las calificarán en dos escalas - frecuencia e importancia-. En el caso de la escala de frecuencia, se estructura en 4 niveles que van del 0 al 3, donde se considera que la tarea no se realiza dentro de las funciones comunes y 3 se valora como que la tarea es muy frecuente. En el caso de la importancia, se mide en una escala del 0 al 2, donde cero refiere de nula importancia de la tarea y al seleccionar 2 se considera que la tarea es esencial. Cada una de las calificaciones de importancia y frecuencia por cada juez es sumada, para posteriormente sacar un promedio de cada tarea.

4. Determinar KSAO básicas: El último paso radica en identificar los Conocimientos, Habilidades, Capacidades y Otras características necesarias -KSAO, por sus siglas en inglés- necesarias para desempeñar la tarea.

5. Seleccionar las pruebas para designar el KSAO: Cuando ya se han identificado los principales KSAO, se han de designar los que posiblemente se usen para los fines de importancia, como la selección.

Además de los procedimientos específicos de análisis de tareas, existen modelos que retoman a las tareas del puesto como elementos en el cambio conductual y desarrollo de personal. Un ejemplo es el modelo presentado por Spencer y Spencer (1993; como se citó en Williams, 2003), donde se sigue una secuencia de establecimiento de criterios funcionales en la identificación de competencias y tareas. Los pasos propuestos son los siguientes:

1. Definir criterios de eficacia del rendimiento mediante datos duros y puntuaciones otorgadas por supervisores, colegas y clientes.
2. Identificar criterios de ejecución en trabajadores con gran rendimiento y trabajadores promedio.
3. Recoger información mediante entrevistas, observaciones conductuales, paneles y evaluación 360.
4. Identificar las tareas del puesto o los elementos que la persona ha de llevar a cabo en su trabajo y las competencias requeridas.
5. Posteriormente se valida el modelo de competencia con entrevistas conductuales y puntuaciones.
6. Aplicación, que puede rondar en la selección, formación, desarrollo profesional, evaluación del rendimiento y de programas de desarrollo.

Aunque este modelo es un ejemplo de cómo las tareas pueden tomar un punto central en procedimientos aplicados orientados al desarrollo del personal, ha tenido algunas críticas. Por ejemplo, que los criterios de ejecución se sustenten en las conductas de "compañeros ejemplares" o que se escapen del control del trabajador.

Otro procedimiento para realizar análisis de tareas lo describen Silber & Foshay (2010). Describen al análisis de tareas como un proceso que identifica tareas, estándares, condiciones y medidas de desempeño. Plantean que el primer paso es realizar un análisis de la misión organizacional, momento en el que se busca identificar todas las tareas y funciones necesarias para cumplir con la misión. Posteriormente se realiza el análisis de

tareas de los puestos de trabajo, momento en que se identifican las tareas específicas integradas al sistema, así como las metas que se buscan alcanzar. Además, cada tarea es descompuesta en subtareas basado en factores como el propósito de la tarea, su complejidad y las consecuencias del desempeño bajo de la tarea. Desde la perspectiva de los autores, las tareas pueden ser analizadas como tareas realizadas de manera individual y las tareas que son realizadas de forma grupal.

La perspectiva anterior amplía la perspectiva del análisis de tareas, pues contempla a la misión de la organización como una meta objetiva que puede ser descompuesta en acciones. La propuesta es descomponer las metas al grado de lograr subtareas que permitan obtener estándares de ejecución y medidas de evaluación del desempeño.

La planeación e identificación de las tareas es una actividad de sumo cuidado, pues de ésta depende el desempeño de los trabajadores, por tal motivo, es necesario contar con procedimientos que asegure que la información revisada pueda ser válida para poner en marcha. Cooper, Heron, & Heward (2007) enlistaron tres procedimientos enfocados a validar el análisis de tareas realizado. El primero de ellos es observar a una persona que previamente haya aprendido a realizar la secuencia de conductas que se describirán en el análisis de tareas. La segunda modalidad es recurriendo a expertos que validen que la secuencia esté correctamente definida. En el tercer método de validez sugiere que se realice la secuencia por la misma persona interesada en validarla.

Por último, se pueden mencionar algunas de las variantes que el análisis de tareas ha legado en diferentes teorías. Landy & Conte (2005), describen una reformulación del análisis de tareas desde una perspectiva cognitiva. Éste fue inicialmente propuesto por Dubois (2002,

como se citó en Landy & Conte, 2005) como un método que descompone el desempeño de las tareas en unidades de medición discretas, poniendo énfasis en provocar procesos mentales y contenido de conocimiento. Se sustenta, además, en un método llamado *pensar en voz alta*, que consiste en verbalizar todas las operaciones internas que se realizan al momento de realizar alguna tarea. De este modo, se identifican las acciones sustentadas en las instrucciones que la misma persona se va administrando.

Como ya se ha descrito, el procedimiento de análisis de tareas es complejo y requiere de hacer una descomposición a profundidad de las funciones que hacen de un puesto de trabajo una unidad de ejecución y resultados. Aunque puede verse como una actividad en sí del Psicólogo organizacional, éste se integra en procesos diferentes como el elemento central o como una actividad de apoyo.

### **3.3. Usos en campos aplicados**

El análisis de las tareas de un trabajador y sus aplicaciones en el contexto de la Psicología organizacional, ha respondido a diferentes demandas que rondan, comúnmente, en la implementación de evaluación y cambios en el desempeño de los trabajadores.

Fleishman & Bass (1979), enuncia algunas funciones del enunciado de tareas previamente descrito:

- a) Evaluar desempeño
- b) generar instrucciones precisas y criterios de evaluación.
- c) seleccionar personal
- d) formulación de entrenamiento en aula o personalizado

Fine & Wiley (1971), mencionan que en tanto un puesto se compone de tareas, éstas pueden ser sujetas a entrenamiento y supervisión de su ejecución, así como ser criterios esenciales dentro de la selección de personal y la evaluación de los puestos. Al grado de conformarse como elementos con gran influencia en la búsqueda de cambios dentro de las organizaciones.

Al respecto, se describirán algunas investigaciones empíricas donde se ha utilizado en análisis de tareas con fines de evaluación o intervención conductual dentro de las organizaciones.

Alavosius & Sulzer-Azaroff (1986), utilizaron el análisis de tareas con el fin de desglosar procedimientos seguros de traslado de pacientes por camilleros de un hospital de personas con retardo en el desarrollo. La intención fue mejorar las técnicas utilizadas para levantar a los pacientes tomando como herramienta principal el desglose de dichas actividades mediante el análisis de tareas. Además, se aplicaron procedimientos de *feedback* según el desempeño de los camilleros. Encontraron que el uso del análisis de tareas y la retroalimentación influyeron en la mejora de la seguridad dentro de esta práctica.

Reason (2002) realizó un estudio donde se propone el uso del análisis de tareas como una técnica para la Administración del Error, un procedimiento enfocado a la disminución del error en los espacios de trabajo. Considera que se puede utilizar esta técnica en conjunto con otras enfocadas a la disminuir los errores por olvido u omisión de pasos en un proceso. Proponen que, si bien no puede eliminarse el error de cualquier proceso, el análisis de tareas puede mejorar las condiciones bajo las que las personas trabajan.

Como se observó en los ejemplos anteriores, el análisis de tareas es un procedimiento con aplicaciones prácticas en el campo de la Psicología organizacional, principalmente en áreas de evaluación y de desarrollo de habilidades nuevas en la persona,

### **3.4. Relación del análisis de tareas con el Desarrollo Organizacional**

Según las palabras de Silber & Foshay (2010), el análisis de tareas se vincula constantemente con el entrenamiento, principalmente cuando se trata de realizar sistemas instruccionales de desarrollo de personal. Según lo que los autores comentan, en revisiones realizadas relacionadas con el diseño de programas de entrenamientos, en la mayoría de los casos se utilizaba algún tipo de análisis de tareas con el fin de sistematizar, operacionalizar y establecer nuevos comportamientos en el personal. Tal perspectiva brinda sustento a la utilización de procedimientos conductuales, como el que en este texto se trata, para realizar mejoras en el desempeño del personal.

Retomando lo planteado por Audirac (2007), además de incidir en el contacto grupal, en DO también influye en el desempeño de las tareas realizadas. En este rubro es donde se encuentra la principal conexión entre el análisis y de tareas y el DO. Por una parte se busca operacionalizar cada una de las funciones realizadas por un empleado y, por otro lado, se pretende que esas funciones alcancen un grado mayor de desempeño.

## **4. Evaluación y mejora del desempeño**

### **4.1 Definiciones importantes en la evaluación del desempeño**

Desde la Psicología organizacional se han hecho diferentes propuestas para analizar y modificar el comportamiento de las personas en el trabajo. El interés por el desempeño

cobra sentido a partir de la necesidad de tener medidas que brinden información confiable respecto del grado en que una persona cumple con ciertas funciones u objetivos.

Valdés-Padrón et al., (2015) consideran que, en el campo de la organización, la evaluación del desempeño cobra relevancia al ser una herramienta que permite conocer el estado actual del rendimiento del personal de una organización. De modo que si se busca hacer cualquier cambio en ésta será necesario conocer el grado de productividad en el que se encuentran los empleados en diferentes momentos.

Con el fin de precisar los conceptos relacionados con el tema principal de este apartado, se hará una descripción de algunas definiciones encontradas en la literatura al respecto del desempeño.

Faria (1995, como se citó en Pedraza, Amaya & Conde, 2010) considera al desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En esta definición, se menciona que el desempeño es una relación entre las demandas de un puesto y el comportamiento de una persona en el contexto laboral, posicionándolo como un agente intermediario. Es interesante notar como el autor considera a la empresa y al trabajador como dos instancias separadas, que se unen a partir de los resultados – o el desempeño - de la persona obtiene en ciertas tareas.

Ya se mencionó en un capítulo anterior la definición propuesta por Luthans & Kreitner (1984), donde consideran que el desempeño refiere de las acciones del trabajador que favorecen a los objetivos de la organización. Es pertinente retomar esta definición en este apartado pues tiene una lógica orientada al progreso que un grupo de acciones reflejan

sobre una meta organizacional. Es importante considerar que, en este sentido, una acción debe estar relacionada con un objetivo para poder identificarse como parte de la categoría de desempeño, dejando de lado cualquier otra actividad que pudiera realizar el trabajador en su espacio de trabajo. Esta postura permite distinguir la conducta pertinente de ser sujeta a evaluación de la que no lo es, brindando mayor precisión para definir y establecer criterios en torno a ésta.

Complementando las definiciones anteriores, existen algunas controversias al respecto del término desempeño, pues suele confundirse o usarse de manera similar con el término rendimiento. Al respecto, Pereda & Berrocal (2011) hace la distinción de términos definiendo al rendimiento como los resultados que un trabajador obtiene en un momento determinado, mientras que el desempeño hace referencia a los comportamientos puestos en práctica por el trabajador que son valorados como adecuados o pertinentes en el contexto organizacional. La relación que ambos autores hacen entre estos dos conceptos radica en la unión operativa que ambos comparten dentro del contexto organizacional, de modo que mediante la evaluación del rendimiento se identifican necesidades de capacitación al respecto de las exigencias del puesto, mismas que al ser atendidas y dominadas por el trabajador permitirán brindar indicadores que el rendimiento mide. Si bien, el rendimiento es vinculado con objetivos y resultados dentro de la organización, su principal característica es que está compuesto de conductas, mientras que el rendimiento se mide en función del número y calidad de esos resultados.

Para este trabajo se tomará en cuenta la definición de desempeño que proporcionan Luthans & Kreitner (1984), al ser una definición congruente con la postura teórica de la propuesta aquí realizada y por la sistematicidad que proporciona ésta.



Ya con una revisión del término de desempeño dentro de las organizaciones y con un concepto específico de éste, se puede avanzar a definir qué es la evaluación del desempeño. A continuación, se revisarán algunas definiciones.

Puchol (2007) define a la evaluación del desempeño como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y multicriterio.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007, como se citó en Sánchez & Calderón, 2012) definen a la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo un empleado y si podría mejorar su rendimiento futuro.

Montoya (2009), considera que la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes que permiten al evaluado asumir una posición de planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo mayor responsabilidad de sus resultados, pues la calidad en éstos es el punto central de la evaluación. Según el autor, las empresas deben basar su evaluación de desempeño tomando como base las siguientes características:

- Establecer un sistema único de evaluación que sea liderado por el área de Recursos Humanos.
- Esta herramienta tendría que permitir el análisis de logros, fortalezas y debilidades, debe brindar información para proponer estrategias de intervención posteriores.

- Asignar la responsabilidad a funcionarios que tengan personal a su cargo, quienes deben conocer el potencial y funciones del área.

La evaluación del desempeño, como cualquier otra actividad realizada como parte de las funciones de una organización, se realiza con base en distintos objetivos y con el fin de satisfacer diferentes necesidades. Tomando en cuenta lo que plantea González (2000, como se citó en Silva & Rafaela, 2010), la evaluación del desempeño permite saber: 1) el grado en que ciertas funciones son llevadas a cabo y la eficiencia general que tienen, 2) establecer criterios para la toma de decisiones, 3) saber qué acciones permiten alcanzar los resultados previstos, 4) reunir información que en un futuro pueda ser utilizada para mejorar las operaciones de la organización y, 5) mejorar la eficacia y eficiencia.

Para cumplir con los objetivos de la evaluación del desempeño anteriormente citados, Andersen (1999, como se citó en Silva & Rafaela, 2010) considera que la ésta debe implicar permanencia, regularidad, registro de los datos, utilización de instrumentos y criterios comunes. De modo que los indicadores de desempeño se definan como instrumentos dinámicos, simples y congruentes con las operaciones y estrategia de la organización.

Así como se ha esbozado en algunas citas ya revisadas, la evaluación del desempeño no funciona únicamente como una herramienta de gestión, sino que también se implica en la toma de decisiones y planeación de las organizaciones. Lo anterior se refleja en la opinión de Gómez & Romero (2014), quienes consideran que la retroalimentación brindada sobre la conducta laboral de los trabajadores impacta en la ejecución de las tareas del puesto. La

evaluación del desempeño es una pieza clave para realizar cualquier tipo de desarrollo de personal.

#### **4.2 Indicadores y criterios de desempeño**

Al respecto del concepto de *desempeño* existen diversos instrumentos que acompañan su comprensión y medición. Es importante que para precisar algunos elementos relacionados. Uno de ellos es el de indicadores de desempeño, que se convierte en parte central de la gestión y medición del desempeño. Lezama (2007, como se citó en Irigoyen, 2015) establece que los indicadores en la gestión se convierten en puntos centrales para el monitoreo del desempeño. Con ellos se puede identificar las condiciones bajo las que se permiten y desarrollan las actividades. El mismo autor considera que para que se pueda gestionar una organización es necesario contar con una serie de indicadores que garanticen información confiable, precisa y constante. Algunos de los indicadores que propone son: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, cobertura, incidencia, entre otras.

Existen propuestas, como la de Toor & Ongualana (2010, como se citó en Diez-Silva, Pérez-Ezcurdia, Gimena & Montes-Guerra, 2012) que categorizan los indicadores de desempeño según su estructura, siendo los propuestos los siguientes: tiempo, presupuesto, especificaciones, seguridad, eficiencia, efectividad, libertad de defectos y satisfacción de expectativas de los interesados.

A pesar de que los indicadores brindan información importante para evaluar y analizar el desempeño de los trabajadores, existen otras formas de establecer rangos que muestren el éxito o deficiencia del desempeño. El concepto relacionado a esta definición es el de criterios de éxito. Cooke-Davies (2002, como se citó en Diez-Silva et al., 2012)

conceptualiza a los criterios de éxito como las medidas por las que el éxito o fracaso de un proyecto será juzgado. Esta definición hace ver a los criterios de éxito como una línea que define el alcance de los objetivos y establece si se han cumplido o no.

Existen procedimientos para establecer criterios relacionados a la medición del desempeño en las organizaciones. Globerson (1985) propone una secuencia de etapas para establecer indicadores de desempeño:

1. Escoger un grupo de indicadores de desempeño preferidos: Éstos se derivan de los objetivos de la organización, se proponen de forma clara, pueden ser contabilizados en números absolutos, se seleccionan según los reportes de las personas a quienes serán aplicados y deben estar estrechamente relacionados con el desempeño.
2. Medición de los indicadores de desempeño escogidos: En este paso es necesario desarrollar medidas que permitan evaluar el indicador. En este punto será importante precisar las unidades de medida a tomar en cuenta, la amplitud de la medición que se realizará, la exactitud de la medida, la recolección de datos y mecanismos cruzados para constatar información.
3. Asignación de estándares a los criterios de medida: Por estándar, se entiende que es un nivel de satisfacción con el desempeño. En este punto se pueden encontrar dos diferentes tipos de estándares; los que permanecen estáticos en el tiempo y los dinámicos, que expresan un grado de incremento constante en el desempeño. Según el autor, este último tiene la bondad de incrementar los niveles de desempeño, así como de aumentar los niveles de motivación.

4. Diseño del ciclo de retroalimentación: La comparación entre los estándares y el desempeño es necesaria, de modo que acciones enfocadas al cambio y la corrección puedan ser empleadas.

Con este proceso se conecta el uso de indicadores y criterios con el fin de medir el rendimiento en organizaciones. Permite que, se establezcan ciertos rangos donde se considera que se han cumplido las metas o no, desde un punto de vista objetivo. Aunque es ilustrativo acerca del proceso de evaluación del desempeño, no toma en cuenta todos los aspectos que a esta corresponde, por ello es necesario hacer una revisión a profundidad.

### **4.3 Procedimientos de evaluación del desempeño**

Aunque depende de los fundamentos teóricos y metodológicos desde donde se aborde la evaluación del desempeño, existen algunas generalidades que muchas de las propuestas de evaluación contemplan. Dessler (2001, como se citó en Gómez & Romero, 2014) considera que existen tres fases comunes en cualquier procedimiento de evaluación del desempeño: 1) Definición del puesto, donde el trabajador y su supervisor conocen los criterios de desempeño del puesto; 2) evaluación del desempeño, donde se compara el rendimiento real del trabajador con los criterios establecidos, comúnmente esta etapa se acompaña de algún formato o instrumento de medición; por último 3), se debe ofrecer retroalimentación al empleado al respecto de su rendimiento. Éste último paso se sustenta en la idea de que la evaluación no tiene la función única de tomar decisiones respecto del personal, sino también busca favorecer el cambio.

Alarcón (2013) considera que este tipo de evaluación, en tanto sea un procedimiento enfocado a mejorar el rendimiento, requiere de cumplir con los siguientes principios:

- Ser un proceso continuo y sistemático.

- Los participantes deberán conocer los objetivos, lo que se espera de ellos y los indicadores que se emplearán.
- La evaluación será responsabilidad del jefe inmediato, con apoyo de otras personas.
- El evaluador debe emplear una entrevista donde se retroalimente al empleado tanto en logros como en déficits.

A continuación, se describirán algunos procedimientos de evaluación del desempeño. Las investigaciones que aquí se revisan fueron seleccionadas debido a su detallada descripción y la diversidad en cuanto a las propuestas que se hacen.

Sánchez & Calderón (2012) proponen un procedimiento de evaluación del desempeño basado en los siguientes pasos:

a) *Planificación del proceso*: Se establece quién, dónde y cómo se llevará a cabo. Así, la organización se implica realizando un proceso de recopilación de información, además de definir y planificar acciones que mitiguen situaciones riesgosas para el proceso. A su vez, se toman decisiones acerca de la manera en que se va a evaluar, es decir, se define la población, si se evaluará de manera individual o por equipos, así como los criterios de evaluación, que pueden ser los resultados, competencias o las características de la población.

b) *Creación de sistema de evaluación*: Se ha de escoger un método de evaluación que proporcione calidad y cantidad suficiente de información, este método puede ser simple o complejo, tomando en cuenta que algunos métodos son más confiables y objetivos que

otros. Posteriormente se construirá una escala que, sustentada en el método de evaluación, permita conocer el grado en que un trabajador desempeña sus labores.

c) *Implementación del sistema de evaluación*: En esta etapa el primer paso es dar a conocer el sistema, tanto a los trabajadores evaluados como a los evaluadores. Se debe poner énfasis en los objetivos, cómo funciona el procedimiento y el rol que los evaluados toman en éste. Posteriormente se realiza la evaluación, es importante que los evaluadores estén suficientemente capacitados para llevarla a cabo de manera clara y objetiva. El último paso es sacar un promedio o puntuación del desempeño del empleado.

d) *Retroalimentación al empleado*: Se brinda retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

e) *Evaluación del procedimiento de evaluación*: En esta etapa, la organización califica si los objetivos se lograron, si fue realizada en tiempo y si fue adecuada y efectiva.

En este ejemplo, el sistema de evaluación del desempeño mediante el que se obtuvieron los datos relevantes no se explicita. De modo que el diseño del sistema de evaluación dentro de este modelo queda sujeto únicamente a los pasos propuestos y a las necesidades de evaluación del encargado de realizarlo.

Otro procedimiento de evaluación del desempeño es el propuesto por Montoya (2009), donde se proponen tres pasos para realizar el procedimiento:

a) *Planear el desempeño*: Consiste en diseñar un formato donde se especifiquen las competencias organizacionales, funcionales y específicas, que correspondan al puesto del colaborador tomando en cuenta los criterios de desempeño que se consideren pertinentes. A partir de esto, se acuerda con el trabajador la calificación inicial de desempeño, fijando así un punto de partida.

Es necesario que el primer paso consista en fijar metas e indicadores del logro al inicio de cada año buscando que sean concretas y hayan sido jerarquizadas según el grado de impacto en la organización.

b) *Seguimiento y acompañamiento*: El objetivo de esta parte es monitorear al colaborador y dar soporte para asegurar el logro de metas, permitiendo que exista retroalimentación permanente y favoreciendo la flexibilización e intercambio de metas que se adapten a la situación y cambios emergentes en la organización. Se debe ubicar un área donde se califique cada criterio a evaluar según el grado de importancia del 1 al 100, siendo las actividades de mayor importancia las que cuenten con mayor porcentaje. Posteriormente se acuerda una escala para cada una de las áreas a calificar, en este caso se proponen cuatro niveles que son: Excelente, Bueno, Aceptable e Insatisfactorio. Algunos de los factores que el autor propone para diseñar la evaluación son: conocimientos para ejercer el cargo, cantidad de trabajo, calidad y presentación, puntualidad, planeación y organización, toma de decisiones, relaciones interpersonales, delegación y control, pertenencia, dinamismo, creatividad, entre otros. Después de la interacción entre empleado y líder basada en el diálogo y la crítica constructiva, se comienza a marcar el grado en que ambos consideran que cada una de las dimensiones se ha desarrollado en los últimos meses tomando en cuenta la escala previamente mencionada. Así, se saca un promedio de desempeño, que a su vez se contrastará con los porcentajes de importancia previamente fijados para cada rubro.



c) *Evaluación para el desarrollo*: Tiene la intención de hacer un análisis entre el trabajador y el líder al respecto del cumplimiento de metas. Se realiza de manera semestral y consiste en conciliar, comunicar y compartir los aspectos favorables o las áreas de desarrollo que pudiera haber.

Este procedimiento se caracteriza por tener un grado de implicación de los trabajadores alto, pues éstos se involucran en el establecimiento de criterios tanto iniciales como finales. De igual modo, el grado de rigor metodológico disminuye al tomar en cuenta percepción del trabajador acerca de su desempeño, sin necesariamente ser parte del comité evaluador. Aunque en este apartado no se comenta, el resultado también arroja un puntaje. Los efectos y decisiones que se toman a partir de la evaluación son acordados entre el trabajador y su supervisor, se busca identificar aciertos e y posibles necesidades de capacitación.

Vicente-Pinacho, Sánchez-Hernández & Luna-Martínez (2014) citan un sistema de evaluación del desempeño desarrollado por Grupo Hay basado en competencias laborales. Para llevar a cabo este procedimiento se sigue la siguiente secuencia:

a) *Definición de competencias y criterios de evaluación*: Donde se seleccionan objetivos con la característica de ser medibles y pertinentes y que estén relacionados con la misión y visión de la empresa. Se establece una gran cantidad de criterios de ejecución, mismos que son transformados en competencias intrínsecas y extrínsecas, mismas que se deben conformar por conductas que serán evaluadas.

b) *Definición del modelo de evaluación*: Se diseña un formato que permitirá registrar las conductas y competencias que conforman las competencias de los trabajadores. Debe

permitir el registro, observación y acumulación de evidencia acerca de las conductas a evaluar.

c) *Desarrollo de ítems:* En esta fase se diseña una escala de apreciación compuesta por tres diferentes categorías que responden a grados de complejidad de la acción. En estas se ubican afirmaciones que permiten ubicar características, cualidades o secuencias de acción que serán categorizadas en grados de competencia, mismos que se registran con una escala de colores (amarillo, verde y rojo). Los criterios de estas tres categorías deben facilitar la identificación del grado de competencia, donde el verde refleja que la competencia es eficiente, amarillo quiere decir que requiere de desarrollo y el color rojo hace referencia a una competencia no desarrollada o adquirida. Cada uno de estos niveles representa el puntaje que se asignará según el desempeño del empleado.

d) *Aplicación del instrumento y ponderación:* Después de que se ha aplicado el instrumento a diferentes informantes clave, se puede proceder a la ponderación de los datos. Consiste en contrastar el puntaje obtenido con los puntajes y rangos establecidos en el diseño de la evaluación. Es así que se saca un puntaje final que refleja el desempeño del trabajador.

En los procedimientos descritos se pueden encontrar algunas similitudes, la más evidente es que existe planificación de la evaluación, ya se buscando

#### **4.4. Análisis de tareas en la evaluación del desempeño**

Según las palabras de Silber & Foshay (2010) los usos originales del análisis de tareas se orientaban a identificar los estándares, condiciones, medidas de desempeño y criterios asociados con el desempeño de un trabajador realizando una tarea. El concepto nació como

una aproximación al diagnóstico de desempeño dentro de centros de trabajo con el fin de identificar nuevas áreas para realizar cambios conductuales.

Aunque existen diferentes métodos, sistemas y procedimientos de evaluación del desempeño, se encuentra en la literatura la tendencia a mencionar a las tareas como parte importante de esta función. Existen referencias que consideran a las tareas como elementos centrales del desempeño, un ejemplo es el de Salgado (2011 como se citó en Valdés-Padrón et al., 2015), quien especificó que la evaluación del desempeño se basa en evaluar de forma sistemática y objetiva el modo en que un empleado realiza funciones y tareas asignadas.

Por otro lado, en textos especializados en análisis de tareas, relacionan a dicho procedimiento con la evaluación del desempeño. Minaya (1998), considera que para establecer un sistema de evaluación del desempeño se requiere de tomar como punto de partida las tareas que una persona realiza durante la realización de sus funciones, pues de esta manera se pueden clarificar los objetivos y estándares del puesto en cuestión, mismos que se transforman en criterios que indican que tan ajustada se encuentra la tarea realizada por el trabajador.

Tomando como referencia las citas anteriores, es notable que el procedimiento de análisis de tareas no es ajeno a la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones. A pesar de ello, las propuestas para conjuntar ambos métodos no son visibles, de modo que se conoce que analizar el trabajo en organizaciones es importante, pero no se tiene claridad en cómo se puede emplear para conocer el grado en que éste se desempeña.

#### **4.5. Mejora del desempeño**

Una vez evaluado el desempeño, es importante retomar la información obtenida para crear planes que favorezcan el cumplimiento de metas organizacionales. Alarcón (2013) consideran que una de las consecuencias de implementar evaluación de desempeño, radica en utilizar la información recabada como una estrategia para la toma de decisiones en la dirección y gestión del rendimiento.

Existe distintos procedimientos que buscan realizar cambios a nivel del desempeño del personal, sin embargo, la diversidad en el contenido de las propuestas teóricas y metodológicas empleadas para fines de mejora del desempeño son diversas. Por tal motivo, se revisarán únicamente propuestas que sean congruentes en cuanto a la lógica teórica con la que se ha sustentado este trabajo.

El modelo que propone Silber & Foshay (2010) tiene el objetivo de utilizar el análisis de tareas como el elemento central de la mejora de desempeño, siendo este una herramienta para identificar las deficiencias en el desempeño y, al mismo tiempo, el elemento central para realizar entrenamientos enfocados a realizar cambios en la conducta del trabajador. El modelo es lineal y tiene una secuencia que va desde lo general a lo específico. Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el procedimiento consta de diferentes etapas que son: el análisis de la misión de la organización, el análisis del trabajo, la identificación de las tareas y la realización formal del análisis de tareas. Los pasos anteriormente mencionados solucionan únicamente necesidades como la estructura organizacional y la evaluación del desempeño requerida para proponer cualquier cambio de conducta dentro de la organización. Los autores proponen que, posterior a la identificación de subtareas, habilidades y conocimientos de cada puesto, es necesario formular un programa de entrenamiento basado en satisfacer pequeñas unidades. Aunque la propuesta muestra un

sistema de instrucción lineal, donde existe un seguimiento secuencial de subtarear a establecer y entrenar en los trabajadores, los autores puntualizan en que se requiere de estrategias que favorezcan un aprendizaje que permita realizar explicaciones enfocadas a la interconexión tópicos a entrenar y las actividades del trabajador. Proponen un procedimiento donde se realicen modelos matemáticos, cualitativos y visuales que permitan conocer la interacción entre variables, de modo que se identifique la interrelación entre variables y se pueda diseñar un plan de mejora del desempeño que contemple la interconexión de las principales situaciones problema.

Existe otro modelo de mejora del desempeño organizacional denominado Gerencia de Sistemas Conductuales. Yáber, Malott & Valarino (1998) lo describen como una aproximación que utiliza el análisis conductual aplicado y el análisis de sistemas para facilitar que las organizaciones logren sus metas. Las fases de las que consta este procedimiento son:

12. Análisis: En esta primera etapa se consideran las contingencias conductuales y metacontingencias que influyen en la conducta de los trabajadores previo a realizar una intervención.

13. Especificación: Especifica los objetivos que se tienen a nivel individual, departamental y corporativo dentro de la organización.

14. Diseño: Se plena una intervención tomando en cuenta los comportamientos a establecer, las contingencias a utilizar, el tipo de intervención y el plan de seguimiento.

15. Implementación: Se aplica el diseño de intervención sin perder de vista los objetivos.

16. Evaluación: Es una comparación entre los resultados obtenidos en la intervención y los objetivos planteados previamente.

17. Reciclaje: Se reinicia todo el procedimiento hasta que se alcancen los objetivos organizacionales.

Este sistema utiliza tres modelos para realizar un análisis e intervención de gran alcance:

a) *Diseño de sistemas dirigidos hacia la meta*: Este modelo consta de tres acciones principales. La primera consiste en diseñar una organización ideal, con las características necesarias para llegar a la meta. Posteriormente se analiza la organización actual, con el fin de buscar áreas de oportunidad que tengan influencia en los objetivos organizacionales. Por último, se hacen modificaciones a nivel organizacional, departamental e individual tomando como base la organización ideal y las áreas de oportunidad identificadas. Lo anterior tiene como marco de referencia las metas de la organización. Inicialmente, se diseña una meta general, posteriormente esta es descompuesta en metas intermedias y posteriormente en metas individuales. En el caso de las últimas, contienen una descripción de lo que se quiere lograr, el personal encargado de los logros, criterios de cantidad (tasa, puntualidad y volumen), criterios de calidad (precisión y clase), los costos (del material, mano de obra y equipo) y la indicación de la relación lógica de los objetivos individuales con el resto de los objetivos.

b) *Sistema de tres contingencias*: Los autores explican que toda contingencia se compone de una condición motivadora, una conducta y consecuencias efecto de esa conducta. Los tres tipos de contingencias que los autores plantean son las contingencias naturales, se dice que son contingencias que ocurren normalmente en el espacio de trabajo sin que ocurra algún tipo de intervención; contingencias para la gerencia del desempeño, que son contingencias empleadas por los gerentes o consultores con un objetivo y; las contingencias teóricas, que son contingencias inferidas que buscan explicar la efectividad de la

contingencia para la gerencia del desempeño. Para emplear estos procedimientos es necesario realizar una fase de especificación de la conducta, la observación del comportamiento y la administración de consecuencias. Éstas pueden ser aplicadas de manera directa, en seguida de que la conducta haya sido emitida o, de manera indirecta, suministrando la consecuencia tardíamente a la emisión de la conducta.

c) *Modelo de la Gerencia del Desempeño para el Cambio Cultural*: Consiste en afectar las contingencias que conforman la cultura de la organización con la intención de alinearlas a sus objetivos. El cambio debe ser planificado y contempla todos los niveles de la organización.

De los dos modelos mostrados para lograr cambios en el desempeño se pueden identificar algunas similitudes, la principal es el enfoque orientado a la conducta de las personas en espacios laborales. En el modelo propuesto por Silber & Foshay (2010) el comportamiento de interés está delimitado por las funciones que la persona cumpla dentro de la organización, siendo las tareas y subtareas la principal unidad de análisis para identificar áreas de oportunidad. En el segundo caso, la conducta es analizada identificando el entramado de contingencias que se generan durante la realización de funciones en el lugar de trabajo y asumiendo que el trabajador forma parte de una cultura.

Otra similitud es el énfasis en descomponer metas generales en unidades que engloben a departamentos y funciones individuales. En ambos casos, se habla de una misión o meta general que ha de ser una guía de las acciones que el personal realiza con el fin de aportar avance o soporte a la meta. Por tal motivo, formular un objetivo o meta, ya sea general o particular, se vuelve indispensable para cualquier programa de intervención en el desempeño.

Según Dessler & Varela (2011) las metas que se asignen al personal deben estar basadas en los siguientes principios:

- a) Deben ser específicas: Según el autor, las metas específicas favorecen los resultados en los trabajadores.
- b) Deben ser medibles: Se deben estructurarse de modo que puedan ser cuantificados los resultados. Además, se deben acompañar de fechas objetivo y fechas límite. No es recomendable realizar metas que se expresen en porcentajes, es decir, se propone que los resultados que se obtengan se establezcan en términos absolutos.
- c) Ser desafiantes: Deben parecer desafiantes, aunque no imposibles o que parezcan tener mayor complejidad de la que el trabajador podría dominar en ese momento.

Relacionado a la cita anterior, Schultz (1991) menciona que cuando se trata de desempeño, es importante formular objetivos de tipo conductual. Estos se formularán basándose en las necesidades organizacionales, además se fijarán con base en criterios conductuales entendidos como actos u operaciones que se orientan a mejorar la eficacia del trabajador.

Existen recomendaciones generales para formular objetivos conductuales con las características mencionadas por el autor anterior. Vargas (1974) menciona que los objetivos conductuales:

- Un objetivo se convertirá en un enunciado que especifique lo que la persona que aprende podrá hacer después de haber pasado por un proceso de aprendizaje.
- Cuando un objetivo refiera de estados *internos* de la persona como saber o conocer, se utilizarán acciones o habilidades observables que den cuenta del



estado interno que se busca entrenar. Por ejemplo, sustituir el verbo saber por escribir.

- Se eliminarán palabras innecesarias o imprecisas con el fin de realizar objetivos concretos y precisos.
- Un objetivo conductual especifica un criterio de ejecución, para ello será importante definir las cualidades que un buen producto posea.

El desempeño de una organización es susceptible de ser medido, gestionado y modificado. Al ser un factor tan importante para dar resultados a nivel organizacional, la mejora del desempeño se vuelve una labor de gran importancia.

## **5. Manuales de procedimientos y su proceso validez**

### **5.1. Características de los manuales de procedimientos**

En muchas actividades humanas, se ha vuelto común la sistematización y descripción de procedimientos mediante escritos que brinden lineamientos a seguir con el fin de llevar a cabo alguna actividad.

Mayor (2009), define a un manual como un documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre el tema.

Según Pintos (2009), existen diferentes tipos de manuales, mismos que se categorizan según su contenido, alcance o destinatarios:

- Según su destinatario: Manuales orientados a instruir usuarios específicos.
- Según su contenido: Donde se encuentran los Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos y Manuales de Cargos.

- Según su alcance: Manuales Generales y Manuales Específicos.

Debido al carácter explicativo y general, este texto se enfocará a describir manuales que formen parte de la categoría *Manuales de procedimientos*, es decir, manuales que describan secuencias de pasos para lograr un fin.

Gómez (2001, como se citó en Vivanco, 2017) consideran que un manual de procedimientos es un documento donde se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir de las actividades o funciones de una unidad administrativa.

La definición que brinda Vivanco (2017) después de realizar una revisión acerca del tema es que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal, que contienen políticas y la descripción detallada de cada una de las actividades que componen a tareas específicas.

Con el fin de ilustrar el procedimiento en la creación de manuales de procedimiento, se puede tomar como ejemplo la secuencia que algunas instituciones y organizaciones han seguido para redactar su manual de procedimientos. Un ejemplo muy concreto lo proporciona la SEP (2010), con su escrito Guía para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procedimientos, donde se describen los pasos relevantes acerca de cómo se realiza un manual. En este ejemplo, los pasos que conforman a esta actividad son los siguientes:

1. *Identificación de procesos*: Esta etapa consiste en recopilar los procesos internos de la unidad. Algunos de los elementos centrales a recopilar son los clientes y usuarios de los procesos, requerimientos necesarios para la operación, procesos que generan resultados para clientes externos y los productos derivados de los servicios.

2. *Documentación de procedimientos*: En esta etapa se integran los elementos que componen a los procedimientos. Para proceder, esta institución ha diseñado algunos formatos donde se puede redactar la información obtenida. Cada uno de estos formatos son elementos del manual que sistematizan la información y dan una secuencia a cada proceso.

Además, existen pasos relativos a la formalización del manual de procesos, donde se pide a una autoridad de la institución que revise el manual con el fin de revisar su concordancia con los criterios que la misma establece. En caso de que el manual no cumpla con las características solicitadas, se solicitan ajustes (SEP, 2010).

## **5.2. Concepto de validez y validez de contenido**

Los procedimientos en psicología son empleados siempre y cuando cumplan con criterios que confirmen que éstos pueden ser aplicados disminuyendo errores y de manera ética. Por tal motivo, se han diseñado métodos que permitan conocer el grado en que una técnica, prueba o procedimiento, pueden ser empleados. Uno de esos métodos es el de validez.

Urrutia, Barrios, Gutiérrez & Mayorga (2014) consideran que la validez es un criterio de evaluación utilizado para determinar qué tan importante es la evidencia empírica y teórica que respalda un instrumento, examen o acción realizada.

Kerlinger & Lee (2002) considera que el término validez se puede resumir en la pregunta: *¿medimos en realidad lo que pretendemos medir?* El contexto en que el autor realiza esta definición está implicada la construcción de instrumentos de medida en psicología más que la revisión teórica de un documento. Sin embargo, la lógica con la que el autor habla sobre la validez podría traducirse para los fines de este trabajo como una congruencia entre el constructo a describir y el resultado del texto donde éste es desarrollado. El mismo autor

considera que existe tres tipos de validez: validez externa, validez de constructo y validez de contenido. Siendo esta última, la que tiene relación con la relación lógica entre los conceptos que componen un instrumento. En este texto se dará énfasis a la validez de contenido.

García (2002, como se citó en Urrutia et al., 2014) consideró que la validez de contenido es un juicio lógico sobre la correspondencia que existe entre un rasgo y lo que se incluye en la prueba o examen. Para ello, se reúnen evidencias que den cuenta de la correcta lógica de los contenidos mediante la revisión de la literatura, investigación de la población relevante o la opinión de expertos.

Al respecto, Kerlinger & Lee (2002) menciona que la validez de contenido se basa en un *juicio* expresado por una muestra de conocedores del tema que dan su punto de vista sobre la representatividad de los reactivos o del tema en cuestión.

Como el nombre lo dice, la validez de contenido tiene la característica de dar certeza de que el contenido proveniente de una prueba o escrito se asemeje a las características del constructo o tema que se va a desarrollar. Para lograr la validez de contenido existen algunos procedimientos.

### **5.3. Procedimientos de validez de contenido**

Urrutia et al., (2014) señalan que existen diferentes formas en que un instrumento puede adquirir validez de contenido. Los autores mencionan los siguientes procedimientos: análisis de los resultados de un test, opinión de estudiantes, entrevistas cognitivas y validez de expertos. Es importante mencionar que el procedimiento de validez de contenido, ha sido estudiado principalmente en el campo de la construcción de instrumentos de

evaluación en psicología, por ello, es que muchos de los procedimientos mencionados por los autores son aplicados con el fin de obtener información que pueda ser redactada en enunciados cortos o ítems, en este caso, estos procedimientos no pueden ser aplicados en este trabajo. Se describirán los procedimientos que puedan ser útiles para realizar validez de contenido en un manual.

Es usual que el procedimiento de validez de contenido se realice mediante el método de jueceo de expertos, que se define como la expresión de una opinión informada de personas que son consideradas como expertas en el tema, quienes proporcionan juicios, valoraciones, información o evidencia relacionada al tema (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). La intención de este procedimiento es conocer y cuantificar la opinión de los expertos con el fin de encontrar fortalezas y debilidades al respecto del texto, dando lugar a cambios e integraciones nuevas que pudieran aportar mayor precisión al contenido.

La selección de los expertos que emitirán su juicio al respecto del tema es de gran importancia para el desarrollo de este proceso. Elegir a los expertos depende de ciertos criterios de selección, algunos de ellos son planteados por Kjong y Wentwhorht (2000, como se citó en Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008): a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basadas en evidencia, b) reputación en la comunidad, c) disponibilidad y motivación para participar y, d) imparcialidad.

Ante la selección de expertos, es necesario que se les solicite su punto de vista acerca de las características del escrito que se desea validar. Se pueden utilizar diferentes metodologías, por ejemplo, los comités de expertos empleados por Mariño-Vivar (2011) en su estudio. O,

en otros casos, es preciso realizar la validación mediante formatos que permitan a los jueces expresar sus opiniones de formas sistemáticas y ordenadas.

Un ejemplo de validez de contenido basado en validez de expertos lo proporciona Aguilar-Morales & Vargas-Mendoza (2012), quien brindan un procedimiento para evaluar un manual de organización. Dicho procedimiento consiste en el llenado de una tabla donde se enuncia una lista de criterios donde se marcan las características que el manual lo contiene o no.

Como es de notar, se descompone cada rubro del contenido del manual en diferentes criterios, de modo que cada uno cuenta con una casilla que permita marcar el grado en que se cumple cada criterio. Aunque el autor no brinda una explicación acerca de la interpretación que se debería hacer a partir de la evaluación del manual con base en este formato, se podría creer que, a mayor puntaje, mayor fiabilidad tendrá el manual.

Para diseñar un cuestionario orientado a la validez de contenido mediante el procedimiento de validez de expertos, es necesario tomar en cuenta distintos criterios. Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008) proponen que el formato de validación evalúe: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia.

Además de diseñar un instrumento donde los jueces puedan exponer sus opiniones al respecto del documento a validar, es necesario transformar estos datos en estadísticos con el fin de conocer el grado en que las percepciones de los expertos tienen congruencia entre ellas. El número de jueces recomendado para realizar la validez de expertos es de 4 como mínimo y 10 como máximo, lo anterior con base a lo que recomienda Barraza (2007).

En un estudio realizado por Dorantes, Hernández & Tobón (2016) se validó un instrumento de Burnout para docentes mediante el procedimiento de jueceo de expertos. Se aplicó el formato de evaluación a 17 docentes expertos en el área organizacional y educativa, tomando en cuenta los siguientes criterios a evaluar:

- Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.
- Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
- Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.
- Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

Con base en lo propuesto por Gómez, Danglot & Vega (2003, como se citó en Dorantes, Hernández & Tobón, 2016), procedieron a analizar los datos utilizando la prueba estadística W de Kendall. Ésta tiene el fin de indicar el grado de asociación y concordancia entre las evaluaciones realizadas por los expertos. El rango de evaluación de esta prueba va de 0 a 1, donde cero representa que no existe concordancia entre las opiniones realizadas por los expertos. Encontraron que su instrumento contaba con validez interna.

Según Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008), la W de Kendall es muy útil principalmente cuando se pide a los expertos que realicen su evaluación de acuerdo a una escala, comúnmente va de 1 a 4 donde se pueda verificar el grado de acuerdo.

Otro procedimiento usual es el *Índice de Validez de Contenido* (CVI, por sus siglas en inglés) propuesto por Lawshe (1975). Este método consiste en evaluar de manera individual

cada uno de los ítems mediante la Razón de Validez de Contenido (CVR por sus siglas en inglés), donde se analiza qué reactivos han sido valorados como esenciales para pertenecer a un constructo, en este caso al manual, mediante una razón numérica. Posteriormente, con estos datos se obtienen el Índice de Validez de Contenido (CVI), que refiere de un promedio de validez de todos los ítems (Pedroza, Suárez- Álvarez & García-Cueto, 2014).

Existen algunas críticas al modelo de Lawshe debido a que el valor del Índice que arroja siempre se ve afectado por la cantidad de expertos que participen, no es recomendado para estudios en donde se cuente con menos de 5 expertos. Con la intención de adecuar el CVI a estudios con pocos jueces y mitigar los efectos de la cantidad de expertos, Tristán (2008) ha propuesto una corrección que elimina los sesgos del antiguo procedimiento. El autor propone que bajo esta Razón corregida (CVR') un ítem válido puntúa igual o mayor que el valor .58. Existen estudios (García & García, 2014; Vargas et al., 2016) que han probado la corrección propuesta por Tristán (2008), sin tener reportes de imprecisiones estadísticas o problemas metodológicos.

## **6.Método**

### **6.1. Objetivo general**

Validar un manual de Desarrollo Organizacional mediante el procedimiento de juicio de expertos.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Plantear un modelo de Desarrollo Organizacional que tenga como elemento central la técnica de Análisis de Tareas.



- Redactar un manual de Desarrollo Organizacional que sea congruente en teoría y método.

### **6.3. Participantes**

Se solicitó la participación de 6 expertos para realizar la validación del manual. Tres de los expertos fueron académicos expertos en Psicología organizacional. Mientras que los otros tres expertos fueron consultores de Desarrollo Organizacional o Recursos Humanos.

### **6.4. Criterios de inclusión**

En el caso de los expertos en Psicología organizacional, participaron académicos que actualmente laboran como docentes, en los niveles de licenciatura o posgrado, en las áreas de Psicología organizacional y, preferentemente, desde un enfoque conductual. Contaron con al menos tres años impartiendo materias relacionadas con dichas áreas.

Al respecto de los jueces pertenecientes al área de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, participaron jueces con estudios de licenciatura y posgrado en el área. La formación específica para participar fue en los campos de Recursos Humanos, Psicología, Administración o Dirección de proyectos enfocados a servicios. Se encontraban trabajando en departamentos de Recursos Humanos, tanto en instituciones públicas como privadas, específicamente en departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Contaron con al menos tres años de experiencia como directores, gerentes o consultores de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional.

### **6.5. Criterios de exclusión**

En el caso de los académicos, no se solicitó la participación de profesores que impartieran materias en campos de estudio diferentes a la Psicología organizacional.

No se solicitó participación la participación en el jueceo a candidatos con menos de 3 años en puestos de Dirección, Gerencia o Consultoría en Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional.

## **6.6. Muestreo**

Con base en los criterios propuestos por Kerlinger & Lee (2002) se utilizará el *muestreo por cuotas*, pues este procedimiento se utiliza cuando se busca obtener una muestra que sea representativa o “típica” de la población a estudiar. Agregado que, en este tipo de muestreo se definen las características esperadas de los participantes que se requieren para ser candidatos de participar en la investigación.

## **6.7. Diseño**

El presente estudio corresponde a un diseño de tipo transversal (Kerlinger & Lee, 2002), debido a que se realiza una medición en un solo momento y de tipo descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, pues está orientado a recolectar información que dé cuenta de un fenómeno sin realizar inferencia alguna sobre los datos.

## **6.8. Procedimiento**

Este estudio se realizó en tres fases, la primera de ella refiere de la Recolección de información, la segunda a la Elaboración del Manual y la tercera al Proceso de validez de contenido y mejora del Manual.

*Recolección de información*

Para esta fase se tomaron en cuenta referencias especializadas en Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos, Psicología organizacional y Administración. No se tomaron en cuenta referencias que carecieran de validez teórica y/o metodológica. El criterio anterior se verificó en la mayoría de los casos por la revista o editorial de publicación, la trayectoria de los autores y por la revisión de la información previo a su uso dentro del manual.

Las referencias fueron recopiladas de distintos centros de documentación, siendo los de mayor importancia la Unidad de Documentación Científica de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala como el principal centro de documentación en sitio y las plataformas Redalyc y la Biblioteca Digital de la Universidad Nacional Autónoma de México como las plataformas en línea más utilizadas para realizar este estudio.

Se revisaron referencias relacionadas principalmente con el Desarrollo Organizacional y Análisis de tareas, posteriormente se hizo la selección de la información congruente en cuanto a los criterios teóricos y metodológicos del Manual. Esta información fue resumida en sección teórica de esta tesis.

#### *Elaboración del manual*

Se elaboró el diagrama del Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto en el Manual. A partir de su revisión y aprobación, se diseñó un índice tentativo que sirviera como guía para la escritura del contenido. Se escribió el Manual buscando que el contenido fuera sencillo y de fácil comprensión. Además, se diseñó un Formato de juicio para expertos diseñado con base en las categorías y criterios propuestos por Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008). El manual puede ser consultado en el Anexo 1.

### *Proceso de Validez de contenido y mejora del Manual*

Se buscó a 6 expertos en el área que cumplieran los criterios de inclusión anteriormente descritos. Una vez identificados, se solicitó su participación mediante una carta de invitación (ver en Anexo 2) enviada por correo electrónico donde se explicó el objetivo y alcance del presente trabajo. Cuando confirmaron su participación, se envió por correo electrónico una copia del manual junto con el Formato de juicio para expertos (Ver en Anexo 3). Dentro de dicho correo, se encontraron las instrucciones a seguir para la correcta evaluación.

Cuando los 6 expertos terminaron de evaluar el manual, se procedió a hacer el análisis estadístico de los datos. Inicialmente se analizaron los datos tomando en cuenta el promedio de los puntajes de cada uno de los capítulos. Para analizar la validez de contenido del manual se realizaron dos procedimientos estadísticos. El primero fue la prueba *W de Kendall*, estadístico de tipo no paramétrico que se caracteriza por analizar los rangos de puntuación asignados por los expertos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). En este caso, el valor de *W* representa el grado de concordancia entre los jueces. Los valores que brinda esta prueba se ubican en un rango de 0 a 1, donde cero refiere de ausencia total en la relación de puntajes asignados por los jueces y 1 refleja acuerdo total entre ellos. Aunque es raro encontrar una puntuación de total concordancia en una evaluación, se considera que entre mayor sea el puntaje, más validez de contenido existe (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). Este análisis se realizó mediante el Software IBM SPSS Statistics versión 21.

El otro procedimiento realizado fue el *Índice de Validez de Contenido* (CVI, por sus siglas en inglés) propuesto por Lawshe (1975). Su rango de evaluación va de -1 a 1, de igual manera, entre más cercano sea el valor a 1, mayor validez de contenido existe. El valor cero, indica que existe concordancia sólo en la mitad de jueces.

Se utilizó la corrección propuesta por Tristán (2008) con el fin de mitigar los efectos del uso de una muestra pequeña sobre los resultados en las calificaciones del manual.

## 7. Resultados

Los datos que aquí se presentan fueron organizados según los capítulos del Manual evaluado, de modo que cada criterio de evaluación se analizará únicamente en relación con el capítulo al que corresponde.

Los valores del promedio de calificación de cada uno de los capítulos que conforman al manual pueden observarse en la Tabla 1. Según la escala ordinal que conformó el Formato de Juicio de Expertos, el valor 1 correspondía a un grado de contenido *Deficiente*, el valor 2 *Moderado* y el valor 3 *Excelente*.

Tabla 1. *Promedio de calificación por capítulos.*

Capítulos	Promedio de calificación
Capítulo 1	2.56
Capítulo 2	2.56
Capítulo 3	2.56
Capítulo 4	2.66
Capítulo 5	2.71
Capítulo 6	2.74

Capítulo 7	2.64
Capítulo 8	2.69
Capítulo 9	2.45

En este caso, ninguno de los capítulos fue calificado con el valor 3 que equivale al valor máximo dentro de la escala, sin embargo, a excepción del capítulo 4 y 9, todos tienen valores arriba de 2.5. El capítulo con puntuado con el valor más bajo es el *Capítulo 9*.

*Consideraciones finales.*

Tabla 2. *Prueba W de Kendall y estadísticos de contraste.*

N	6
W de Kendall	0.76
Chi Cuadrada	36.46
Gl	8
Sig. Asintótica	0.00

En la Tabla 2, se pueden observar los resultados obtenidos mediante la Prueba W de Kendall. El valor obtenido en la prueba fue de  $W = .76$ ,  $p < .00$ . Lo anterior se interpreta como que existe concordancia por parte de los evaluadores al respecto del contenido del manual. Con base en el valor obtenido del nivel de significancia, se puede decir que la probabilidad de que exista error en los datos es muy baja.

A continuación, se hará el análisis por cada capítulo y desglosando los criterios evaluados en cada uno. Se retomará la calificación promedio del criterio, así como el valor CVR y

CVR' para analizar el grado de acuerdo. A grandes rasgos, se puede decir que una calificación en un criterio cercana a 3 refiere de una evaluación alta, si esta calificación es acompañada con un valor de CVR' que iguale o supere el criterio de .58 propuesto por Tristán (2008), se puede hablar de un criterio de evaluación favorable. Si el promedio del criterio es bajo -igual o menor a 2- y el valor de CVR' es alto, se podría hablar de un criterio desfavorable.

Tabla 3. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 1. Introducción*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 1. Ortografía	3.00	1	1
Capítulo 1. Redacción	2.17	-0.33	0.33
Capítulo 1. Congruencia teórica	2.83	0.66	0.83
Capítulo 1. Relevancia	2.67	0.33	0.66
Capítulo 1. Suficiencia	2.17	-0.66	0.17

En la Tabla 3, se observan 3 criterios con valor superior al .58 propuesto por Tristán (2008), es decir, el grado de acuerdo entre expertos es favorable. De igual manera, estos criterios son los que cuentan con los promedios más altos. En el Capítulo 1 hay que trabajar en la redacción y suficiencia de la información para mejorar el contenido.

Tabla 4. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 2. Conceptos de Desarrollo Organizacional*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 2. Ortografía	2.83	0.66	0.83
Capítulo 2. Redacción	2.00	-0.66	0.17
Capítulo 2. Congruencia teórica	2.50	0	0.5

Capítulo 2. Relevancia	2.83	0.66	0.83
Capítulo 2. Suficiencia	2.67	0.33	0.66

En la Tabla 4 se observa la evaluación del capítulo 2. En este capítulo existe poco grado de acuerdo en los criterios de Redacción y Congruencia en la Teoría, nuevamente representan los puntajes más bajos en cuanto al promedio. Los demás criterios entran dentro del rango de confiabilidad y cuentan con promedios altos.

Tabla 5. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 3. Modelo de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 3. Ortografía	2.50	0	0.5
Capítulo 3. Redacción	2.50	0	0.5
Capítulo 3. Congruencia teórica	2.67	0.33	0.66
Capítulo 3. Relevancia	2.83	0.66	0.83
Capítulo 3. Suficiencia	2.33	-0.33	0.33

La Tabla 5, muestra un capítulo 3 con grandes deficiencias. Lo anterior debido a que los promedios son iguales o menores a 2.5 y la Razón de validez de contenido no rebasa el criterio. Es decir, no hay acuerdo entre los jueces para decir que los criterios de Ortografía, Redacción y Suficiencia son favorables. La Congruencia teórica y la Relevancia del contenido son los únicos aspectos fuertes.

Tabla 6. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 4. Establecimiento de Objetivos*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 4. Ortografía	2.83	0.66	0.83



Capítulo 4. Redacción	2.17	-0.66	0.17
Capítulo 4. Congruencia teórica	2.67	0.33	0.66
Capítulo 4. Congruencia del procedimiento	2.67	0.33	0.66
Capítulo 4. Congruencia teoría-procedimiento	2.83	0.66	0.83
Capítulo 4. Relevancia	3.00	1	1
Capítulo 4. Suficiencia	2.50	0	0.5

Los promedios más bajos mostrados en la Tabla 6 se encuentran en los criterios de Redacción y Suficiencia del contenido, nuevamente. Existen criterios favorables en este capítulo como la Ortografía, la Congruencia teoría-procedimiento y la Relevancia, que es el criterio más fuerte.

*Tabla 7. Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 5. Evaluación del Desempeño*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 5. Ortografía	2.67	0.33	0.66
Capítulo 5. Redacción	2.50	0	0.5
Capítulo 5. Congruencia teórica	2.83	0.66	0.83
Capítulo 5. Congruencia del procedimiento	2.83	0.66	0.83
Capítulo 5. Congruencia teoría-procedimiento	2.67	0.33	0.66
Capítulo 5. Relevancia	3.00	1	1
Capítulo 5. Suficiencia	2.50	0	0.5

El patrón de calificación mostrado en la Tabla 7 sigue el mismo que en capítulos anteriores, nuevamente los criterios de Redacción y Suficiencia del contenido muestran los promedios más bajos y una razón de validez deficiente. Es relevante considerar que los niveles altos,

tanto en el promedio como en el CVR', se encuentran en los criterios de Congruencia Teórica, Congruencia del Procedimiento y la Relevancia del contenido dentro del manual.

Tabla 8. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 6. Cambio de Conducta.*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 6. Ortografía	2.83	0.66	0.83
Capítulo 6. Redacción	2.33	0	0.5
Capítulo 6. Congruencia teórica	2.83	0.66	0.83
Capítulo 6. Congruencia del procedimiento	2.67	0.33	0.66
Capítulo 6. Congruencia teoría-procedimiento	2.83	0.66	0.83
Capítulo 6. Relevancia	2.83	0.66	0.83
Capítulo 6. Suficiencia	2.83	0.66	0.83

En la Tabla 8 es notable el grado de validez que tienen todos los Criterios a excepción del referente a Redacción.

Tabla 9. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 7. Evaluación del Desempeño Final.*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 7. Ortografía	2.83	0.66	0.83
Capítulo 7. Redacción	2.67	0.33	0.66
Capítulo 7. Congruencia teórica	2.83	0.66	0.83
Capítulo 7. Congruencia del procedimiento	2.50	0	0.5
Capítulo 7. Congruencia teoría-procedimiento	2.67	0.33	0.66
Capítulo 7. Relevancia	2.67	0.66	0.83
Capítulo 7. Suficiencia	2.33	-0.33	0.33

En la Tabla 9, aparece por primera el criterio de Congruencia de Procedimiento como limitado en cuanto a la Razón de Validez de Contenido y con el promedio más bajo. Nuevamente aparece el criterio de Suficiencia como desfavorable. Los criterios más fuertes dentro de este Capítulo fueron la Ortografía, Congruencia Teórica y la Relevancia.

Tabla 10. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 8. Ejemplo del procedimiento.*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 8. Ortografía	2.83	0.66	0.83
Capítulo 8. Redacción	2.50	0	0.5
Capítulo 8. Congruencia teórica	2.83	0.66	0.83
Capítulo 8. Congruencia del procedimiento	2.83	0.66	0.83
Capítulo 8. Congruencia teoría-procedimiento	2.67	0.33	0.66
Capítulo 8. Relevancia	2.67	0.33	0.66
Capítulo 8. Suficiencia	2.50	0	0.5

En la Tabla 10 se observan nuevamente los criterios de Redacción y Suficiencia como puntos a retomar en la mejora del manual.

Tabla 11. *Análisis de Media, CVR y CVR' por cada criterio evaluado del Capítulo 9. Consideraciones finales*

	Promedio por criterio	CVR	CVR'
Capítulo 9. Ortografía	3.00	1	1
Capítulo 9. Redacción	2.83	0.66	0.83
Capítulo 9. Congruencia teórica	2.50	0.33	0.66
Capítulo 9. Congruencia del procedimiento	2.33	0	0.5
Capítulo 9. Congruencia teoría-procedimiento	2.33	0	0.5
Capítulo 9. Relevancia	2.17	-0.33	0.33

La Tabla 11 muestra que el capítulo correspondiente tiene grandes deficiencias principalmente en cuanto a la Congruencia del contenido, Congruencia del Procedimiento y sobre todo al criterio de Relevancia.

<i>Tabla 12. Índice de validez de Contenido con ajuste de Tristán (2008)</i>	
CVI	0.76

La Tabla 12 muestra el Índice de Validez de Contenido del manual, es interesante notar que el puntaje es idéntico a la prueba de W de Kendall. Indican que el manual tiene suficiente grado de validez, sin embargo, tiene criterios a mejorar.

Los siguientes resultados están enfocados a puntualizar en las áreas de oportunidad del manual, tomando como referencia el análisis realizado y las sugerencias propuestas por los evaluadores. Es importante mencionar que en todos los casos donde se encontraban CVR' con valores bajos también se observaron los promedios más bajos en relación con los demás criterios de evaluación de cada capítulo, es decir, hay congruencia entre la existencia de desacuerdo entre los jueces y puntuaciones deficientes para los criterios. A partir de ahí es que se decidió diseñar la siguiente tabla.

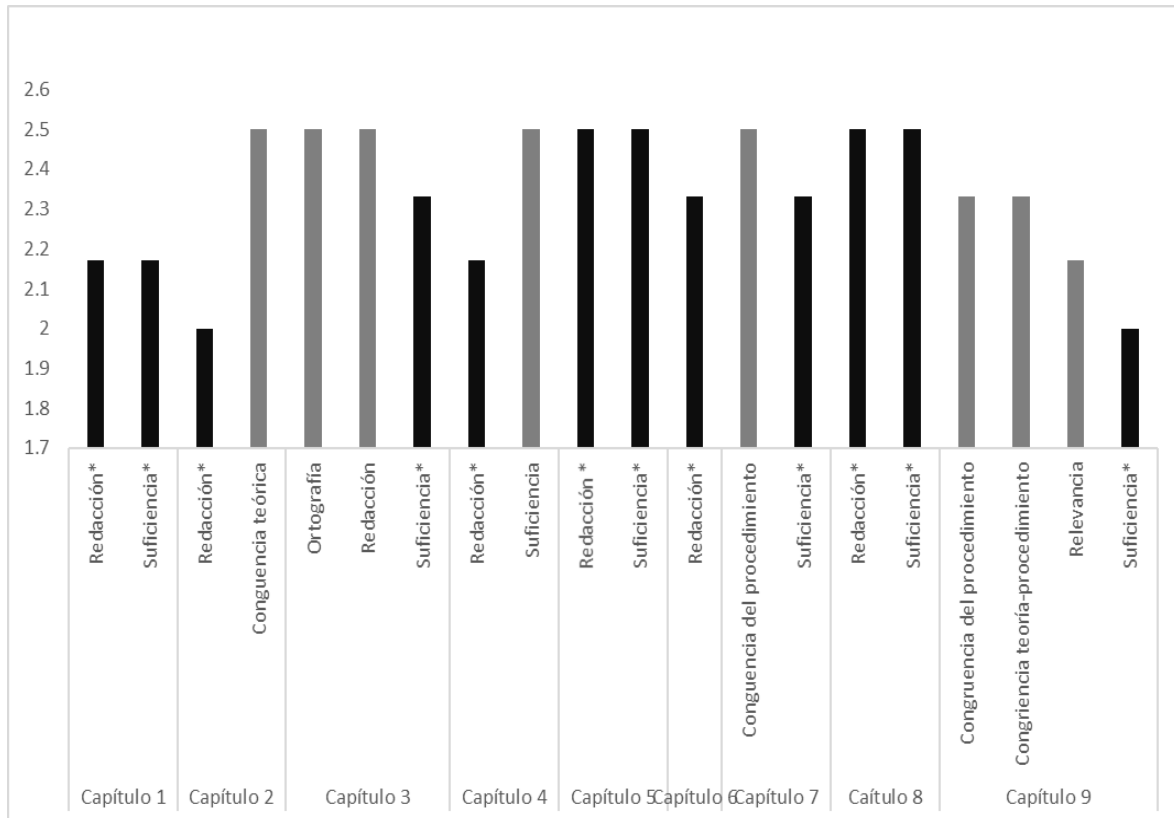


Figura 1. Promedios de evaluación de criterios más bajo por capítulo.

CVR's más bajos por capítulo
  Otros CVR's a cambiar.

En la Gráfica 1 se concentran los criterios con promedio más bajos por cada capítulo. La tabla, además, representa las Razones de Validez de Contenido con menor valor por cada capítulo, mismas que se pueden identificar por ser de color negro y un asterisco en el nombre del criterio. En algunos casos, el puntaje es el mismo, por tal motivo se encuentran dos barras negras en el mismo capítulo.

A grandes rasgos, como se notó en el análisis por capítulo, los criterios de Redacción y Suficiencia son las mayores áreas de oportunidad en el Manual. Siendo la Suficiencia de la información el criterio con menos acuerdo entre los expertos. Es importante notar que en el

capítulo 2, aparece la congruencia teórica como un área de oportunidad. En el capítulo 7, se encuentra al criterio de Congruencia del procedimiento como un área de oportunidad.

El capítulo 9 es el que cuenta con más áreas de oportunidad, siendo el que tiene promedios más bajos y menos acuerdos entre evaluadores. Lo anterior deriva en 4 criterios de evaluación considerados como deficientes.

En la Tabla 13, se transcriben los comentarios y recomendaciones de los evaluadores según los criterios de evaluación a mejorar. Se tomó en cuenta para ser representadas en la siguiente tabla los que tuvieran relación con el contenido del manual, dejando únicamente como guías en el proceso final de mejora a los comentarios que se relacionaran con sugerencias de imagen, formato o que resultaran específicos de un párrafo. Las categorías que se presentan son las únicas que se encuentran en los comentarios.

Tabla 13. *Comentarios de los jueces por categorías*

		Comentarios
Capítulo	Redacción	(...)la redacción puede mejorar, sugiero que los verbos dejen de estar en voz pasiva(...)
1	Suficiencia	Me parece que se concluye de forma intempestiva y no se logra vincular con el resto del contenido del documento.  Considero que hay hace falta hilvanar de mejor manera la información que presentas en este apartado, ya que hablas de manera concisa sobre las organizaciones y el fin de éstas (un objetivo), pero no se hace mención como tal del “Análisis de tareas” ni del “Desarrollo Organizacional”.

Capítulo 2	Redacción	(...) la redacción puede mejorar, a ratos se lee técnica y en otras muy coloquial.
	Congruencia teórica	<p>Por otro lado, se encuentran autores que lejos de plantear técnicas o procedimientos orientados a resolver problemas específicos, proponen recurrir a procedimientos que permitan analizar la conducta de los colaboradores de manera puntual.</p> <p>Las tres definiciones que citas me parece que se quedan cortas (la de Vaill, por ejemplo, es redundante “Un proceso para mejorar procesos”) y considero que hay autores más recientes que podrías retomar.</p>
Capítulo 3	Redacción	(...) se lee muy coloquial.
	Ortografía	Los problemas de este apartado se relacionan con la ortografía, no son muchas las faltas ortográficas pero se presentan.
	Suficiencia	La teoría se diluye.
Capítulo 4	Sin comentarios	Sin comentarios
Capítulo 5	Redacción	La forma en la que se presenta la información no me parece lineal.
Capítulo 6	Sin comentarios	Sin comentarios.
Capítulo 7	Congruencia del procedimiento	Considero que tus apartados 5, 6 y 7 se podrían simplificar en uno que se defina como “Procedimiento”.
	Suficiencia	Es un tanto escueto en un punto crucial, la toma de decisiones, considero que de desarrollar este punto, con vistas ejecutivas, el modelo podría ser atractivo no solo para gente de RH, sino para empresarios y directores.
Capítulo 8	Redacción	La información del apartado es clara, no obstante, la forma en que se presenta no facilita mi lectura y seguir un orden.

Capítulo	Relevancia	Considero que la información de este apartado está de más.
9	Suficiencia	Ampliaría el contenido de esta sección me parece que hay mucho más que decir sobre la forma de intervención que propones y presentas. Me gustaría leer conclusiones que exalten las bondades del modelo, no solo sus limitaciones, que hable de su aplicabilidad y proponga o al menos los pasos a seguir del mismo en temas de mejora. No tiene cierre adecuado.

Tomando como referencia el análisis de la Tabla 13, se tomaron decisiones relacionadas con las áreas de oportunidad y mejoras del manual. A continuación, en la Tabla 14 se enlistan las mejoras realizadas al manual original en cada uno de sus capítulos.

Tabla 14. *Mejoras realizadas a cada capítulo según las sugerencias de los jueces*

Mejoras realizadas	
Capítulo 1	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información.
Capítulo 2	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información. Mejoras ortográficas.
Capítulo 3	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información.
Capítulo 4	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información.
Capítulo 6	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información. Se modificaron ejemplos.
Capítulo 7	Mejoras en la redacción del capítulo.



	Se completó información.
Capítulo 8	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información.
Capítulo 9	Mejoras en la redacción del capítulo. Se completó información.

## **8. *Discusión***

El objetivo de este trabajo fue validar un manual de Desarrollo Organizacional mediante el procedimiento de juicio de expertos. Al inicio de este trabajo se planteó que, siendo el DO un área de investigación y de práctica, se han identificado deficiencias que dificultan sus resultados.

Al ser este trabajo una propuesta que busca aportar a la mejora del campo, habría que ver en qué grado el modelo que aquí se propone puede brindar soluciones. Las críticas de Wirtenber et al., (2004) rondan en torno a una definición de DO difusa, la claridad en la práctica y su efectividad. En el caso de la definición de DO planteada en el manual, no tuvo comentarios o correcciones por parte de ningún experto, sin embargo, para afirmar que la definición tiene aceptación habría que poner mayor énfasis en conocer si esa definición es precisa. Además, la muestra de expertos tendría que incrementarse y agrupar a expertos de distintas regiones. Por el momento, se podría afirmar que fue precisa para los fines y procedimientos propuestos en el manual.

En cuanto a la claridad en la práctica, hubo puntajes en niveles bajos relacionados con los apartados de *Evaluación de desempeño final* y las *Consideraciones finales*. Estos apartados tienen un contenido orientado a dar un cierre al procedimiento más que a describir pasos

específicos a seguir, sin embargo, fueron mejorados con el fin de que el contenido sea adecuado.

La eficacia del modelo aún está sujeta a investigación, si bien, la técnica de Análisis de Tareas ha tenido buenos resultados a través del tiempo y en distintas áreas de intervención, los demás elementos que nutren al modelo podrían afectar su desempeño.

Otro autor revisado fue Chiavenato (2009), quien plantea que existe dificultad para evaluar la eficacia de los programas de DO, pone énfasis en lo difuso de los objetivos propuestos por el área, así como considera que el tiempo de intervención y el costo de los programas son una desventaja. En cuanto al primer punto, cabría mencionar que el modelo está compuesto de evaluaciones periódicas y constantes, de modo que la evaluación de resultados es un elemento crucial para el modelo en sí mismo. Por otro lado, este modelo fue formulado con el fin de plantear un procedimiento que mejore el desempeño de los colaboradores, en este sentido, el objetivo que persigue es muy específico. La crítica mencionada que plantea que el DO persigue objetivos difusos no tendría cabida en este caso, pues el objetivo del modelo solo es uno.

En cuanto al tiempo de intervención, habría que conocer el parámetro que el autor tomó en cuenta para calificar a los programas como largos, sin embargo, cabe mencionar que el modelo es adaptable y podría compactarse en caso de que se requieran resultados específicos y en poco tiempo. El costo dependería de los alcances que se deseen en una intervención, es un elemento variable que por el momento no estaría bajo el control de esta propuesta.

Como una aproximación para proponer mejoras en el campo del DO, parece que el modelo tiene algunas bondades o plantea nuevas opciones para los practicantes del área. De igual modo, habría que tomar acción para identificar y plantear mejoras.

## ***9. Conclusiones***

Como fue descrito en la parte inicial de este trabajo, darle una definición única y totalmente aceptada al Desarrollo Organizacional es una tarea complicada. A pesar del poco acuerdo que existe al respecto, es un área que dentro de publicaciones en libros y revistas de Psicología organizacional tiende a ser mencionada como un cuerpo de conocimientos específico y de gran relevancia. En muchos casos, las prácticas que usualmente se asocia parecen diversas e incluso contradictorias. Es así, que existe un cuerpo de conocimientos que involucra al desempeño, procesos, comunicación, aprendizaje, relaciones interpersonales, entre otros, sin preocuparse por guardar relación interna entre cada uno de sus elementos. En este sentido, pareciera que el término es más una panacea de procedimientos que se utilizan para fines similares, más que un área de conocimiento específica y delimitada.

En el campo aplicado, esta situación puede observarse fácilmente. En muchos casos, el área de Desarrollo Organizacional tiene funciones como la logística y organización de eventos o la cotización y compra de regalos para los colaboradores. No son funciones tengan que estar necesariamente alejadas de lo que el área podría hacer de forma práctica, sin embargo, se realizan sin vínculos teóricos que las justifiquen.

Es posible que la asimetría teórica y práctica encontrada entre los profesionales de esta área sea un reflejo de los sucesos históricos en que nació. El nombre de Desarrollo

Organizacional no apareció al conformar un área de conocimiento, más bien, emergió del fin principal que persigue: desarrollar un grupo de personas organizadas. Recordemos que nació de la necesidad de mejorar el desempeño de distintos puestos, principalmente en el ejército, donde era indispensable favorecer la eficacia de los reclutados.

Tomando en cuenta que surge más como una necesidad práctica que como un campo de estudio, es comprensible que dentro del campo aplicado se tomen en cuenta procedimientos con características distintas. Sin embargo, ahora que es posible enlistar diversas técnicas y métodos orientados a desarrollar una organización, considero que el siguiente paso tendría que apuntar hacia brindar una explicación teórica y metodológica de los mismos, que permita distinguir su efecto, conglomerar procedimientos que guarden relación teórica, proponer mejoras a procedimientos antiguos y diseñar nuevos métodos de desarrollo.

En este sentido, la intención de diseñar un modelo que desarrolle a los colaboradores de una organización mediante un procedimiento congruente teórica y metodológicamente, parece de gran importancia. En este caso, se eligió al Análisis de Tareas como el hilo conductor que podría simplificar muchos de los procedimientos que por años se han utilizado. Además, la adaptación al campo de esta técnica, podría brindar un fuerte sustento teórico y experimental, derivado de los años que se ha empleado en psicología conductual como una técnica para establecer y desarrollar habilidades novedosas en las personas. Esta técnica ha mostrado gran utilidad en distintos campos de aplicación dentro de la psicología conductual por la sencillez y resultados duraderos que ofrece.

Ante la necesidad anteriormente planteada, cabría hacer la pregunta de si el aporte que se hace en esta tesis es suficiente. Podría decirse que, dejando de lado las limitaciones que

inicialmente mostró la estructura del manual en su primera versión, el modelo planteado fue aprobado por expertos del área. Es decir, se conjuntaron diversas funciones del área en un método y teoría unificados que, además, tuvieron aceptación por un grupo de expertos. Sin embargo, habría que hacer más pruebas para conocer el alcance que tiene este procedimiento, se podrían retomar otros principios del análisis de la conducta y habría que hacer propuestas o modelos más novedosos. De este modo, el área no perdería la identidad y funciones que ha ganado por años en el mundo de las organizaciones y ganaría sustento teórico, claridad en sus acciones y potencia en sus resultados.

Las áreas de oportunidad de este estudio se relacionan con la cantidad de expertos que calificaron el manual y con la confiabilidad del modelo propuesto. Si bien, 6 expertos no son la muestra mínima para un estudio de validez de contenido, contar con mayor participación, pudo haber ayudado a brindar soporte a los resultados. Por otro lado, el modelo propuesto, si bien está basado en técnicas que han sido utilizadas por décadas en Psicología conductual, tendría que ser probado en distintos contextos y muestras para que exista confiabilidad en su efecto.

Las fortalezas de este estudio radican en la novedad de hacer una propuesta integrada de Desarrollo Organizacional en lugar de proponer una técnica aislada. Además, de posicionar al Desarrollo Organizacional como un campo de estudio donde se puede hacer investigación y desarrollo tecnológico. Otra fortaleza sería el procedimiento planteado para validar el manual, ya que existen pocas investigaciones que describen procedimientos para brindar validez a entregables o productos escritos, en la mayoría de los casos se enfocan a brindar validez de instrumentos.

Hay distintos estudios que podrían desprenderse de este trabajo, considero que los de mayor importancia giran en torno a probar la eficacia de este modelo en diferentes contextos. En otros casos sería importante analizar en qué tipo de organizaciones este modelo sería aplicable sin ser un trabajo exhaustivo o inmenso. Por otro lado, se podrían hacer reformulaciones al modelo, tomando en cuenta nuevas tendencias tecnológicas y métodos novedosos.

## **10. Referencias**

- Aguilar, M., Martínez, A., Fandiño, A. & Fajardo, S. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 3, 151-174.
- Aguilar-Morales, J. & Vargas-Mendoza, J. (2012). *Dirección de Personal I: Análisis de Puestos, Reclutamiento y Selección*. North Charleston: Createspace.
- Alarcón, D. (2013). Plan para la administración del desempeño en organizaciones de estructuras piramidales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 26 (9), 60 – 69.
- Alavosius, M. & Sulzer-Azaroff, B. (1986). The effects of performance feedback on the safety of client lifting and transfer. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 19 (3), 261-267.
- Allés, M. (2008). *Desempeño de competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Ciudad de México: Trillas.
- Barraza, A. (2007). La consulta de expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido. *Apuntes sobre metodología de la investigación*, 7, 5-14.
- Bartunek, J. & Woodman, R. (2015). Beyond Lewin: Toward a Temporal Aproximation of Organizational Development and Change. *Annual Reviews*, 2, 82-157.

- Burke, W. (1983). Desarrollo Organizacional. En: Michael, S., Luthans, F., Odiorne, G., Burke, W. Y Hayden, S. (1983). *Técnicas de cambio organizacional*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Burnes, B. & Cooke, B. (2012). *The past, present and future of organizational development: Talking the long view*. Human relations, 65(11), 1392 -1429.
- Casalta, H. & Becerra, J. (1981). *Modificación de conducta. Tácticas de observación e intervención*. Caracas: Ediciones de la Facultad de Humanidades y Educación.
- Catania, C., Shimoff, E. & Matthews, B. (1989). An experimental analysis of rule-governed behavior. En: Hayes, S. (1989). *Rule-governed behavior. Cognition, Contingencies and Instructional Control*. New York: Plenum Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Cooper, J., Heron, T. & Heward, W. (2007). *Applied Behavior Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson education.
- Diconsa. (2002). Manual de descripción de perfil de puestos de personal operativo y operativo intermedio Diconsa. S.A. de C.V. Recuperado de: <https://www.diconsa.gob.mx/normateca/NormaInterna/NormatecaInterna/ApoyoOperaci%C3%B3n/Manual%20de%20Descripci%C3%B3n%20y%20Perfil%20de%20Puestos%20de%20Personal%20Operativo%20y%20Operativo%20Intermedio.pdf>



- Diez-Silva, M., Pérez-Ezcurdia, A., Gimena, F. & Montes-Guerra, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 60 – 79.
- Domjan, M. (2010). *Principios de aprendizaje y conductas*. Ciudad de México: Wadsworth Cengage Learning.
- Dorantes, J., Hernández J. & Tobón, S. (2016). Juicio de expertos para la validación de un instrumento de medición del síndrome de Burnout en la docencia. *Ra Himxai*, 12 (6), 327-346.
- Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación en su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27 – 36.
- Fertonani, M. & Actis, C. (1981). *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Fine, S. & Wiley, W. (1971). *An introduction to Functional Analysis Job*. Kalamazoo: Upjohn of Insitute of Employment Researh.
- Fleishman, E. & Bass, A. (1979). *Estudios de Psicología Industrial y de Personal*. Ciudad de México: Trillas.
- Fordyce, J. & Weil, R. (1979). *Managing with People: A Handbook of Organization Development Methods*. Oxford: Adison-Wesley.
- French, W., Bell, C. & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México: MC Graw Hill.

- García, M. & García, M. (2014). Estimación de la validez de contenido en una escala de valoración de grado de violencia de género soportado en adolescentes. *Acción psicológica*, 10, 41 - 58.
- García, M., Gómez, P. & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- Globerson, S. (1985). Issues in developing performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23 (4), 639 – 646.
- Goldstein I. & Ford K. (2002) *Training in Organizations: Needs assessment, Development and Evaluation*. Belmont: Wadsworth.
- Gómez, J. & Romero, J. (2014). Evaluación del desempeño: Análisis del servicio autónomo de administración tributaria del estado Lara (SAATEL). *TEACS*, 7, 112 – 129.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Irigoyen, J. (2015). Indicadores de desempeño para investigación universitaria, en el contexto de mega planeación. *Revista de Calidad en la Educación Superior*, 6 (2), 113 – 135.
- Johnson, M., Redmon, W. & Mawhinney, T. (2001). *Handbook of organizational performance. Behavior analysis and management*. New York: The Hayworth Press.
- Keller, F. (2001). *La definición de Psicología*. Ciudad de México: Trillas.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1984). *Modificación de la conducta organizacional*. Ciudad de México: Trillas.
- Luthaus, C.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 23 de enero de 2019 en: [http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_webOrg.pdf](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf).

- Malott, M. (2001). *La paradoja del cambio organizacional: Estrategias efectivas con procesos estables*. Ciudad de México: Trillas.
- Mariño-Vivar, J. (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte. *Ciencia en su PC*, 3, 52-65.
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Mayor, O. (2009). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Ciudad de México: CINVESTAV.
- Minaya, G. (1998). El análisis de tareas como herramientas de ayuda en la gestión de la seguridad y de la salud. *Mapfre Seguridad*, 71, 3-11.
- Montgomery, W. (2014). *Teoría, evaluación y cambio de la conducta*. Lima: Gráfica universo.
- Montoya, A. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista científica “Visiones del Futuro”, 11, 17-29.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. España: Desclée de Brouwer.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

- Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16, 493 – 505.
- Pedroza, Suárez, I., Álvarez, J. & García-Cueto, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción psicológica*, 10, 3 – 18.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitario Ramón Areces.
- Pintos, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Montevideo: CECEA.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reason, J. (2002). Combating omission errors through task analysis and good reminders. *Quality Safety in Health Care*, 11, 40-44.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicios. *Revista Educación en Valores*, 1 (25), 3-18.
- Rodríguez, J. & Méndez, F. (2010). *Técnicas de modificación de conducta*. Madrid Biblioteca Nueva.
- Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82.

- Schein, E. (1980). *Psicología de la Organización*. Madrid: Editorial Dossat.
- Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Sims, R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Connecticut: Information Age Publishing.
- SEP. (2010). *Guía para la elaboración y actualización de manuales de procedimientos*. Recuperado de: [http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/251/1/images/guia\\_elaboracion\\_actualizacion\\_manuales\\_procedimientos.pdf](http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/251/1/images/guia_elaboracion_actualizacion_manuales_procedimientos.pdf)
- Silber, K. & Foshay, W. (2010). *Handbook of improving performance in the workplace*. Arizona: International Society for Performance Improvement.
- Silva, Y. & Rafaela, C. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la Psicología de los RRHH. Pasos: *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 8, 13-30.
- Skinner, B. F. (1975). *La conducta de los organismos. Un análisis experimental*. Barcelona: Editorial Fontanella.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. Ciudad de México: Manual Moderno.
- Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Toronto: Quality of Working Life Center.

- Tristán, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37-48.
- Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M. & Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar la validez de contenido. *Educación médica superior*, 28 (3), 547 – 558.
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M. & Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, 36, 58-57.
- Vargas, J. (1974). *Redacción de objetivos conductuales*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Vargas, M., Máynez, A., Cavazos J. & Cervantes, L. (2016). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el liderazgo transformacional. *Revista Global de Negocios*, 4, 35 – 45.
- Vicente-Pinacho, A., Sánchez-Hernández, C. & Luna-Martínez, M. (2014). Evaluación del desempeño por competencias. *Salud y Administración*, 1, 43 a 53.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9, 247 – 252.
- Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Madrid: Thomson
- Wirtenberg, J., Abrams, L. & Ott, C. (2004). Assessing the field of Organisation Development. *Journal of Applied Behavior Science*, 40, 465-479.

Yáber, G., Malott, M. & Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (2), 279 – 291.

Zarco, V., Rodríguez, A. y Martín, M. (2004). En: Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.



*11. Anexos*



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Posgrado en Psicología

Residencia en Gestión Organizacional

## **Manual de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas**

Emmanuel Raya Morales

## *Índice*

### *I. Introducción*

1. Conceptos de Desarrollo Organizacional
2. Modelo de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas
3. Establecimiento de Objetivos
  - 3.1. Teoría
  - 3.2. Formulación técnica
    - 3.2.1. Definición del objetivo general
    - 3.2.2. Definición de objetivos por área
    - 3.2.3. Definición de objetivos por puestos involucrados
4. Evaluación del Desempeño
  - 4.1. Teoría
  - 4.2. Formulación técnica
    - 4.2.1. Análisis de Tareas por puesto involucrado
    - 4.2.2. Establecimiento de criterios de desempeño
    - 4.2.3. Evaluación del desempeño
5. Cambio de Conducta
  - 5.1. Teoría
  - 5.2. Formulación técnica
    - 5.2.1. Retroalimentación de la evaluación
    - 5.2.2. Reformulación de criterios de desempeño
    - 5.2.3. Entrenamiento de Secuencia de Tareas
    - 5.2.4. Evaluación periódica del desempeño y cambio conductual constante
    - 5.2.5. Consideraciones finales de la etapa
6. Evaluación del Desempeño Final
  - 6.1. Teoría
  - 6.2. Formulación técnica
    - 6.2.1. Evaluación del desempeño final
    - 6.2.2. Informe de resultados

### 6.2.3. Toma de decisiones

7. Ejemplo del procedimiento
8. Consideraciones finales
9. Referencias
10. Anexos

## I. Introducción

Los seres humanos tendemos a agruparnos en conjuntos de integrantes que buscan satisfacer sus necesidades mediante la relación con los otros. Con el paso del tiempo, estos grupos han tenido que adquirir características específicas que les permitan cumplir sus objetivos en búsqueda de una mejora y sin tender a la desintegración.

Los fines por los cuales las personas se agrupan son diversos: la búsqueda de seguridad, la socialización, la recreación o la adquisición de beneficios. Allés (2008) considera que las personas se agrupan con el fin de satisfacer sus propias necesidades al mismo tiempo que, en conjunto, crean un cuerpo de acción llamado *organización* que requiere de su fuerza de trabajo para subsistir.

Por *organización* se entiende un sistema social, técnico, artificial y cambiante que actúa y responde a las características del entorno (Zarco, Rodríguez y Martín, 2004). Esta definición enlista características importantes para ubicar el fenómeno en el que voy a enfocarme. Por una parte, se habla de que las organizaciones son sistemas sociales, por ende, se conforman de personas que interactúan entre sí de manera regulada o sistemática. Este sistema, si bien tiene una historia de conformación, no es establecido comúnmente de manera natural con el paso del tiempo, sino que es un producto de la formalización implícita o explícita de actividades orientadas a cumplir objetivos. Estas actividades tienen la característica de conformarse en procedimientos técnicos que permiten a cada miembro del grupo contar con procedimientos basados en conocimiento y uso de instrumentos para realizar trabajos de interés dentro del sistema. Este sistema tiende a ser cambiante y dinámico debido a que es capaz de responder a través de sus miembros a demandas provenientes de otras organizaciones o condiciones que no entran dentro de su dominio.

Las características ya descritas y analizadas son de gran importancia para comprender el fenómeno de las organizaciones, sin embargo, omiten una parte muy importante para poder distinguir a una organización de alguna otra agrupación humana: un objetivo. Martínez (2010) argumenta que todas las organizaciones tienen un objetivo específico, así como una visión del mundo y una cultura interna.

La conformación y establecimiento de estos fenómenos internos a la organización, entre muchas otras disciplinas, son estudiados por la Psicología organizacional. Este campo de estudio se define como un objeto de investigación científica, siendo un área de aplicación y práctica profesional (Zarco, Rodríguez y Martín, 2004). Se sustenta en tres premisas:

1. La organización se concibe como un campo de interacción social.
2. Analiza la interacción de las personas con la organización.
3. Es una ciencia de lo “artificial”, pues se encarga del diseño de relaciones internas.

Las premisas anteriores que, en palabras del autor, definen a la Psicología organizacional, constantemente tocan el tema de la interacción de la persona con un contexto social y organizacional sin explicitar la manera en cómo sucede dicho proceso. Se propone a la conducta individual como el vehículo para comprender la relación entre la persona y el contexto organizacional; por tanto, es entendida como parte del funcionamiento de un organismo que consiste en actuar en relación con el mundo exterior (Skinner, 1975). Tomando como base esta definición, se entiende que la conducta en el contexto organizacional es afectada por las características del ambiente donde esta sucede (Luthans y Kreitner, 1984).

Las condiciones bajo las que las personas operan dentro de las organizaciones pueden variar; en consecuencia, su comportamiento también. Se sostiene entonces que se pueden

hacer arreglos que permitan ajustar la conducta de los colaboradores a objetivos específicos con el fin de mejorar los resultados individuales y organizacionales. Con base en esta premisa se desarrolla este manual, el cual tiene el objetivo de proponer un procedimiento de Desarrollo Organizacional basado en el Análisis de Tareas para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones.

## 1. Conceptos de *Desarrollo Organizacional (DO)*

Contar con una definición unívoca y universal de *Desarrollo Organizacional* es una tarea difícil por dos principales motivos: a) la gran cantidad de autores que escriben al respecto, y b) la gran diversidad de procedimientos y actividades que se emparan de esta etiqueta. Por esta razón, se rastrearon algunas opiniones importantes al respecto.

A continuación, se presentan tres definiciones:

- Vaill (1989, como se citó en Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011): Es un proceso para mejorar procesos.
- Porras y Robertson (1992, como se citó en Guízar, 2013): Serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización
- Burke (1994, como se citó en Guízar, 2013): Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Es posible analizar las definiciones de *Desarrollo Organizacional* anteriores con una serie de preguntas:

- ¿Qué es?

En dos de las definiciones, se encuentra explícitamente categorizado como un proceso. En otra definición, el autor habla de un cambio que se planifica según herramientas teóricas y técnicas.

- ¿Cuál es su función?

Se menciona que busca la mejora de procesos y el cambio. Es decir, busca la modificación organizacional orientada a la mejora.

- ¿Con qué objetivo?

Su objetivo es el desarrollo individual y hacer cambios en el desempeño de la organización, específicamente en la conducta de sus colaboradores y en su cultura.

- ¿Con qué instrumentos?

Los autores hablan de teorías, valores, estrategias, técnicas, investigación y ciencias de la conducta como principales herramientas.

Parece que, de las definiciones anteriores, existe congruencia en la función y objetivo del Desarrollo Organizacional. El término se diversifica en el conocimiento de *qué es* y *qué instrumentos utiliza* para cumplir sus fines. En este escrito se entenderá el Desarrollo Organizacional como un proceso organizacional enfocado al cambio conductual,

compuesto por teoría y técnica, que tiene el fin de realizar cambios en el desempeño individual para lograr objetivos.

Tomando en cuenta esta definición, se retoman las palabras de Audirac (2007) para identificar intervenciones de Desarrollo Organizacional. Plantea que sus efectos pueden enfocarse y notarse en dos principales rubros: a) la relación interpersonal dentro de los grupos de trabajo y, b) el desarrollo de tareas que impactan en la obtención de logros y objetivos.

Para entender la manera en que opera el Desarrollo Organizacional es preciso comprender algunos términos relacionados. El primero de ellos y más importante es el *cambio organizacional*, que cobra su relevancia al ser uno de los fines principales. Se entiende por *cambio organizacional* una alteración en el ambiente laboral que afecta la operación de los colaboradores (Newstrom, 2011). En este sentido, el cambio inicia por medio de un agente externo que incide en las funciones cotidianas de los miembros de la organización. Cuando el cambio es imposibilitado, se habla de que existe *resistencia* en la organización.

Al respecto, se precisan tres niveles en que el cambio puede desacelerarse. El primero de ellos es el individual, ejecutado de manera personal por los colaboradores para dificultar la implementación de nuevos procesos. El segundo es la resistencia al cambio grupal, donde condiciones como la estructura de los departamentos o formas de trabajo impiden que haya novedades en la manera de proceder. Por último, se habla de resistencia al cambio organizacional, originado comúnmente por la estructura, clima y cultura de la organización (King, 2003, como se citó en García, Gómez y Londoño, 2009).

El cambio es promovido, diseñado e implementado por un *consultor*, quien tiene la función de ser un guía y entrenador en el proceso y busca mantener la concentración de los colaboradores en sus tareas y en los cambios (Spector, 2002). El consultor no actúa según



las necesidades inmediatas del contexto organizacional ni en busca de funciones a mejorar de manera aislada, sino que tiene un plan que implementa con base en una evaluación previa y por este medio se vale para brindar soluciones estructuradas y adecuadas (Guízar, 2013). A esto se le llama *programa de intervención*.

Aunque los programas de intervención adquieren un papel relevante en el Desarrollo Organizacional, no existe una manera única de implementar un solo programa, pues en la mayoría de los casos el DO contempla al menos dos fases indispensables para el proceso: la evaluación y la intervención.

Con respecto a la evaluación, se propone (Luthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002) la siguiente secuencia para obtener y organizar los datos:

- a) Identificar fuentes de información: Se puede recurrir a archivos, entrevistas, visitas presenciales, observación directa, instrumentos de evaluación o revisar los registros que proporcionan algunos artefactos físicos o electrónicos.
- b) Recopilación de datos: La información obtenida se almacena y analiza en bases de datos que permiten organizar la información.
- c) Análisis de datos: La información debe ser categorizada y organizada con el fin de facilitar su análisis.

Existen otros puntos de vista que agregan pasos a la secuencia con el fin de explicitar todo el proceso. Según Audirac (2007), la secuencia inicia con la *Planeación de la obtención de información*, donde se enlistan las posibles fuentes de datos relevantes para la evaluación inicial. Posteriormente se realiza la *Obtención de datos*, que hace referencia a la recopilación de información de las fuentes previamente seleccionadas. De igual manera que en el proceso anterior, se procede a hacer el *Análisis de la información*. Según la propuesta del autor, es importante brindar *Retroalimentación* acerca de los resultados obtenidos a las

personas que serán usuarios del servicio. El último paso es dar *Seguimiento* a la evaluación con mediciones repetidas.

La información obtenida y su análisis brindan la información necesaria para tomar decisiones al respecto de las estrategias que serán implementadas para promover el cambio. Este rubro es el área donde más complejo se torna el proceso de Desarrollo Organizacional, pues debido a la necesidad de generar un proceso de cambio, se han utilizado diversas técnicas y procedimientos de distinta índole y procedencia, por ejemplo:

- Contratos interpersonales
- Retroalimentación de los datos obtenidos en la evaluación
- Uso de habilidades interpersonales
- Cambio de procesos grupales
- Relaciones y confrontación al cliente
- Grupos de sensibilización
- Análisis transaccional de las relaciones
- Desarrollo de equipos
- Consultoría en procesos

Para profundizar en estos procedimientos se puede consultar a Chiavenato (2009). Por otro lado, se encuentran autores que, lejos de plantear técnicas o procedimientos orientados a resolver problemas específicos, proponen recurrir a procedimientos que permitan analizar la conducta de los colaboradores de manera puntual. Malott (2001) propone analizar la frecuencia de ocurrencia de conductas de interés dentro de los contextos organizacionales para, posteriormente, delimitar quién realizará dicha conducta, las condiciones en que lo

hará y sus consecuencias. Propone administrar consecuencias cuando las conductas de interés sean emitidas con el fin de moldear su ejecución y ocurrencia y así alcanzar objetivos.

Se puede observar que existe gran variedad de procedimientos de intervención en Desarrollo Organizacional. Esto podría parecer una bondad cuando se busca estructurar intervenciones relacionadas con el campo. Sin embargo, es importante mencionar que tanto los modelos como las técnicas de Desarrollo Organizacional tienen limitaciones y desventajas (Chiavenato, 2009). Estas son algunas:

- f) La eficacia de los programas comúnmente es difícil de evaluar.
- g) Los programas toman mucho tiempo.
- h) Los objetivos propuestos generalmente son vagos.
- i) Los costos totales del programa son difíciles de evaluar.
- j) Los programas de DO comúnmente son muy caros.

Por tal motivo, se vuelve una necesidad plantear modelos y procedimientos que solucionen los errores metodológicos y el alcance de resultados que los programas comunes no han podido brindar.

## 2. Modelo de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas

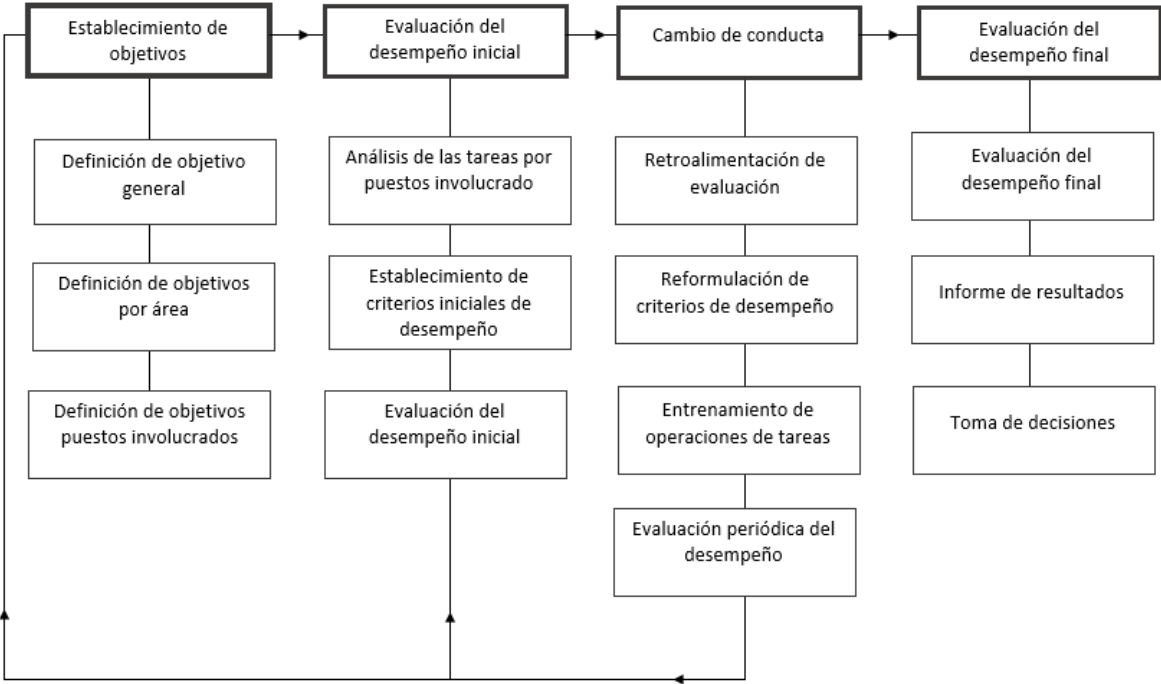
En este manual propongo un modelo de Desarrollo Organizacional orientado a la mejora del desempeño; retomo como elemento central la técnica de Análisis de Tareas. Esta técnica proviene de la Psicología conductual y fue adaptada y complementada con otros

procedimientos de Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional para lograr los fines que persigue este modelo.

A continuación, describo de manera general el modelo mencionado. Posteriormente detallo en los capítulos siguientes cada uno de los pasos de la secuencia.

El procedimiento ha sido diseñado para ser aplicado tanto por personal interno de Recursos Humanos y/o Desarrollo Organizacional, como por consultores externos a la organización. Puede involucrar tantas áreas de la organización como sean necesarias según los objetivos que se persigan. Por tal motivo, implementar este procedimiento requerirá de apoyo con diferentes departamentos, colaboradores e incluso de otros procesos de Recursos Humanos. Aunque este procedimiento podría operarse como una función constante, está pensado para ejecutarse como un proyecto con tiempo definido. Se puede observar visualmente en la

Figura 1.



El proceso de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas inicia con el *Establecimiento de Objetivos*. Este primer paso consiste en conocer las metas, intenciones y motivaciones de la organización, mismas que se transforman en un objetivo general capaz de ser descompuesto en objetivos pequeños, que serán relacionados con el área y transformados, a su vez, en objetivos referentes a los puestos de trabajo.

La segunda etapa del proceso se denomina *Evaluación del desempeño inicial*. Una vez que ya se han identificado las áreas y puestos de trabajo que están involucrados en el cumplimiento del objetivo general, es importante conocer el estado inicial de desempeño de la organización. Para lograrlo se realizará el procedimiento de Análisis de Tareas y se establecen criterios iniciales de desempeño basados en el seguimiento de las tareas propuestas y en el cumplimiento de estándares de desempeño.

El *Cambio de conducta* es el elemento central de la tercera etapa. Inicia con la exposición y retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño a cada uno de los participantes del proceso. Al finalizar la retroalimentación, es importante comenzar a generar nuevos criterios de desempeño junto con el colaborador que la recibe. Estos criterios y estándares nuevos son perseguidos en conjunto, pues las áreas de oportunidad identificadas durante la Evaluación del Desempeño Inicial serán entrenadas o cubiertas mediante diferentes procedimientos con el fin de lograr la mejora del desempeño. Durante todo el proceso de intervención se realizan evaluaciones constantes que reflejan el cambio

conductual. Tanto la evaluación del desempeño como el cambio de conducta se vuelven constantes, hasta que se cumplen los objetivos propuestos.

Por último, se realiza la *Evaluación del Desempeño Final*, que tiene el objetivo de medir el cambio conductual de los colaboradores tomando como base los objetivos generales y particulares. En esta etapa se reportan los avances obtenidos y se toman decisiones respecto de próximas metas organizacionales.

A continuación, describo y especifico cada una de las etapas anteriormente mencionadas. Cada procedimiento se fundamentará de manera teórica y se describirá de manera técnica. A su vez, daré dos ejemplos, uno relacionado a un caso aplicado y el otro a modo de ejercicio o práctica.

### 3. Establecimiento de Objetivos

#### 3.1. Teoría

Existen objetivos de distintos tipos dependiendo del logro que se desee alcanzar y de quién se plantea la meta. Cuando se trata de hacer cambios en el desempeño de los colaboradores, los objetivos conductuales son de utilidad. Existen recomendaciones y lineamientos generales para plantear objetivos conductuales específicos y útiles.

Vargas (1974), define algunas características esenciales para fijar objetivos:

- Un objetivo se convertirá en un enunciado que especifique lo que la persona que aprende podrá hacer después de haber pasado por un proceso de aprendizaje.
- Cuando un objetivo se refiera a estados *internos* de la persona como saber o conocer, se utilizarán acciones o habilidades observables que den cuenta del

estado interno que se busca entrenar. Por ejemplo, sustituir el verbo *saber* por *escribir* cuando sea el caso.

- Se eliminarán palabras innecesarias o imprecisas con el fin de realizar objetivos concretos y precisos.
- Un objetivo conductual especifica un criterio de ejecución. Para ello será importante definir las cualidades que posea un buen producto.

Con base en la cita anterior, el objetivo debe ser redactado utilizando lenguaje específico, tanto en cuestiones de redacción como en las palabras que se utilizan. Es interesante la propuesta de acompañar a un objetivo con un criterio específico que permita ubicar el logro; este es un punto de corte entre el cumplimiento del objetivo o un indicador de deficiencia.

Esta idea es apoyada por algunos otros autores. Por ejemplo, Schultz (1991) considera que, para incidir en el desempeño de los colaboradores, es necesario establecer criterios que especifiquen los resultados o procesos esperados. De esta forma se mide la eficacia del colaborador y el aporte que realiza a las metas organizacionales al momento de realizar sus funciones.

Los objetivos que se plantean desde los niveles directivos deben ser expuestos a los trabajadores como metas indispensables para cumplir. De esta manera, el colaborador puede identificar los criterios con que serán evaluadas sus funciones. Así es que el colaborador puede ir definiendo estrategias que le permitan ajustarse a los objetivos y criterios que se esperan de él.

Existen algunas recomendaciones acerca de cómo deben plantearse y presentarse las metas a los colaboradores de manera eficaz (Dessler y Varela, 2011):

- d) Deben ser específicas: Favorecen los resultados en los trabajadores.
- e) Deben ser medibles: Deben estructurarse de modo que los resultados puedan ser cuantificados. Además, se deben acompañar de fechas objetivo y fechas límite. No es recomendable realizar metas que se expresen en porcentajes, es decir, se propone que los resultados que se obtengan se establezcan en términos absolutos.
- f) Deben ser desafiantes: Deben parecer desafiantes, aunque no imposibles o que parezcan tener mayor complejidad de la que el trabajador podría dominar en ese momento.

La precisión de los objetivos que se establezcan al momento de planear un proyecto, así como las metas que serán comunicadas a las personas que colaborarán, favorecerán que las acciones y decisiones tomadas para su cumplimiento se ejecuten con mayor precisión. De esta forma, el avance en el proyecto brinda mejores resultados.

### 3.2. Formulación técnica

Durante esta primera etapa será necesario que el Consultor se encuentre acompañado por quienes toman las decisiones de la organización, quienes se encargarán de fijar el objetivo general y fragmentarlo hasta ingresar a elementos conductuales. Cuando el objetivo se refiera a las acciones que un área, departamento o puesto efectúan, será terreno total de acción para el consultor.

#### 3.2.1. Definición del objetivo general



Los objetivos generales de una organización pueden ser de diferente índole, desde adquirir alguna certificación hasta alcanzar mejores niveles de rendimiento o ganar nuevos clientes. Dentro de esta etapa, el consultor tiene la función de servir como guía en la formulación del objetivo general. Si bien no es quien lo fija y propone, puede favorecer que el objetivo general cuente con las características necesarias para iniciar un proyecto definido.

El consultor es responsable de recibir un objetivo que sea claro y preciso antes de iniciar cualquier procedimiento enfocado a la modificación del comportamiento dentro de la organización. En caso de que el objetivo general sea impreciso, ambiguo o poco realista, el consultor puede interceder para formular en conjunto una propuesta acorde.

### 3.2.2. Definición de objetivos por área

Cuando ya se tiene un objetivo general planteado y viable, es momento de comenzar a establecer el plan de acción para alcanzar su logro. En esta etapa, es importante descomponer el objetivo general con base en los sistemas de acción involucrados.

Teniendo en cuenta la estructura de la organización, se delimitan inicialmente los departamentos que estarán implicados en el logro del objetivo. Es probable que en la mayoría de los proyectos se requiera de la participación de todas las áreas, aunque con diferente grado de responsabilidad.

Cuando ya se tiene conocimiento de las áreas involucradas, se inicia con la formulación y asignación de los objetivos por área. Estos ya estarán formulados con base en criterios conductuales, de modo que se requiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

- **Objetivo específico:** Se establecen las funciones a realizar, los plazos de tiempo en que se harán, quiénes serán los líderes a cargo, de qué manera se reportarán los resultados, los canales de comunicación y coordinación y, por último, los apoyos e insumos requeridos para cumplir el objetivo.
- **Objetivos medibles:** No se puede garantizar que un objetivo se ha cumplido si este no puede ser medido. Por tal motivo, es importante realizar la operacionalización de los productos que indicarán que el objetivo ha logrado un avance o se ha cumplido. Debido a las características del objetivo general y del departamento en cuestión, estos pueden ser de diferente índole, por ejemplo, mayor rendimiento económico neto si se trata del departamento de ventas, la adquisición de instrumentos necesarios en caso de que se hable del departamento de compras o el número de ingresos contratados para el área de reclutamiento. Lo importante es que exista un producto final que pueda ser contabilizado y que indique avances.
- **Objetivos desafiantes:** Los objetivos propuestos para un área deben representar un estándar de desempeño diferente al acostumbrado. No implican necesariamente mayor cantidad de productos entregados, sino que puede contemplar nuevas funciones, el desarrollo de algo novedoso o la utilización de nuevas herramientas.

Cada uno de estos criterios se plasma en un objetivo de área. Se recomienda que el objetivo se redacte de manera precisa y corta. Los demás elementos deben quedar formalizados en un formato que sirva como guía para el seguimiento y toma de decisiones posteriores.

Es indispensable que cada colaborador conozca el objetivo general de la organización y el objetivo de área a perseguir. Se recomienda que la comunicación de objetivos sea oral y esté acompañada de un documento que resuma la información.

### 3.2.3. Definición de objetivos por puestos involucrados

Cuando ya se cuenta con el objetivo general del área, es importante especificar los objetivos asignados a cada puesto de trabajo implicado en el proceso de desarrollo. Para lograrlo, se hace un inventario de las funciones que cada puesto debe desempeñar según las necesidades del proyecto.

Con base en estas funciones se establecen los objetivos del puesto a nivel general, es decir, lo que se espera del puesto al finalizar el proyecto. Además, se plantean objetivos periódicos que permitan verificar el grado de avance. Se recomienda que existan al menos tres objetivos intermedios.

De igual manera, los objetivos individuales se comunican con el colaborador buscando que sean comprendidos y este se sienta motivado a realizarlos. La comunicación directa es la mejor opción.

Cuando se hayan establecido los objetivos mencionados en este apartado, es importante que queden registrados y compilados en un Formato de establecimiento de objetivos.

## 4. Evaluación del Desempeño

### 4.1. Teoría

El fin de cualquier evaluación es conocer el estado actual del objeto o fenómeno que, con base en lo obtenido, se mide para tomar decisiones que permitan realizar cambios. Desde un enfoque psicológico, dentro de las organizaciones, el principal factor de interés es el comportamiento de los colaboradores, de modo que conocer la conducta dentro de contextos laborales es indispensable si se busca hacer cambios a nivel del talento humano.

Sin embargo, esto se vuelve una tarea compleja e incluso interminable y, por ello, es importante delimitar las conductas de interés de las que no.

Al hablar de *desempeño* se hace referencia a aquellas acciones que los colaboradores realizan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Luthans y Kreitner, 1984). Esta definición es sencilla pero útil debido a que permite distinguir el desempeño de cualquier otra conducta realizada dentro del contexto organizacional. Se entiende que cualquier comportamiento que no se encuentre relacionado directamente con una meta organizacional no puede ser contemplado como el desempeño del colaborador.

A partir de saber distinguir entre comportamientos que forman parte del desempeño de los que no, se puede conocer la manera en que este puede ser evaluado. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007, como se citó en Sánchez y Calderón, 2012) consideran que la evaluación del desempeño busca medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo de los colaboradores con el fin de conocer qué tan productivos son y proporcionar información que permita tomar decisiones futuras respecto de su rendimiento futuro.

Tomando en cuenta lo que plantea González (2000, como se citó en Silva y Rafaela, 2010), la evaluación del desempeño permite saber: 1) el grado en que ciertas funciones son llevadas a cabo y la eficiencia general que tienen, 2) establecer criterios para la toma de decisiones, 3) saber qué acciones permiten alcanzar los resultados previstos, 4) reunir información que en un futuro pueda ser utilizada para mejorar las operaciones de la organización y, 5) mejorar la eficacia y eficiencia.

Es importante mencionar que para evaluar el desempeño existen muchos procedimientos propuestos de diferente manera. Sin embargo, en muchos casos la estructura del procedimiento contempla varias similitudes. Describo la propuesta de Sánchez y Calderón (2012) por ser general y contemplar los pasos más importantes que se proponen en diferentes procedimientos. Este método se estructura de la siguiente manera:

- a) *Planificación del proceso*: Se define la población, dónde y cómo se evaluará. Se debe contemplar si la evaluación se hará en equipos o individual y deben considerarse las conductas a evaluar, los criterios con que se medirán y los posibles riesgos para el proceso.
- b) *Creación del sistema de evaluación*: Se construye una escala con base que permita conocer el grado en que el colaborador realiza sus funciones. Esta debe brindar calidad de datos e información suficiente al ser aplicada.
- c) *Implementación del sistema de evaluación*: Se da a conocer el proceso, se mencionan sus objetivos, cómo se llevará a cabo y el rol de cada persona. Los evaluadores ya deben estar capacitados en el procedimiento, para posteriormente aplicarse tomando como base lo definido en el paso anterior. Se sacan puntuaciones de desempeño como parte final.
- d) *Retroalimentación al colaborador*: Se brinda retroalimentación a cada uno de los evaluados sobre sus resultados y logros.
- e) *Evaluación del procedimiento de evaluación*: En esta etapa, la organización califica si los objetivos se lograron, si fue realizada en tiempo y si fue adecuada y efectiva.

Dentro de los pasos b) y c) del procedimiento se encuentran implícitas funciones y comportamientos que se van a evaluar, lo cual es el elemento central de todo el procedimiento. En este escrito utilizo el término *tarea* para conceptualizar y delimitar los elementos que se toman en cuenta dentro de la evaluación e intervención del desempeño.

Por *tarea* se entiende una secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir con un resultado específico relacionado con el alcance de un objetivo organizacional (Fleishman y Bass, 1979).

Existen procedimientos orientados a descomponer y analizar las tareas dentro de ambientes organizacionales; aunque guardan algunas diferencias, se les ha encasillado bajo el término *Análisis de Tareas*. Describo a continuación algunos de los puntos más relevantes.

Fertonani y Actis (1981), proponen un procedimiento que contempla los siguientes rubros:

5. **Qué hace:** Se refiere a la serie de operaciones que constituyen un *cometido*. Un cometido, según los autores, se comprende de una *tarea* a realizar que es subdividida en *operaciones* que la componen, tomando en cuenta el puesto que la realiza. Es necesario que cada cometido se distinga de otros que están relacionados con la tarea. En estos deben especificarse todas las acciones de tipo físico e intelectual que conformen la tarea.
6. **Cómo lo hace:** Se considera que son las modalidades operativas requeridas para el desarrollo del cometido. Es necesario contemplar los métodos de trabajo y cualquier elemento físico utilizado, como materiales, utensilios o máquinas. También son importantes las normas a seguir, es decir, las instrucciones verbales o escritas, así como las valoraciones sobre la tarea desempeñada y las decisiones que se tomarán para lograr el cometido.
7. **Por qué lo hace:** En esta fase es necesario que se especifique el objetivo del cometido, respondiendo al por qué del cometido, cuál es su objeto, el motivo por el que se realiza bajo esa modalidad y cuáles son las relaciones existentes entre ese cometido y otros que hayan sido realizados por el mismo puesto u otro diferente.

8. Qué requiere la tarea: Este apartado enlista y explica los factores necesarios para comprender la tarea con precisión.

El procedimiento anterior tiene la característica de brindar una guía que permite conocer los elementos centrales del Análisis de Tareas. Sin embargo, existen procedimientos que articulan este proceso con el funcionamiento general de la organización. Por ejemplo, Silber y Foshay (2010) proponen que el Análisis de Tareas inicia descomponiendo la misión, pues a partir de esta es que se identifican las tareas relevantes. Cuando estas han sido identificadas, se necesita descomponerlas en subtareas, es decir, en elementos que de manera secuencial conforman la tarea. Se analiza el propósito general de esta, su complejidad y las consecuencias del desempeño.

Cuando las tareas ya se han identificado y analizado, es importante registrarlas mediante enunciados, los cuales se componen de: 1) La referencia a la acción a realizar, y 2) El resultado de esta acción. En esta segunda parte se especifican los objetivos organizacionales como efecto o contribución (Fleishman y Bass, 1979), brindando una lista de verificación que marca los criterios que un enunciado de tareas debe tener para ser preciso.

1. *¿Quién?* Define al sujeto que realizará la tarea.
2. *¿Qué acción realiza?* Se compone de un verbo que especifique una acción, no procesos.
3. *¿Qué resultado inmediato debe lograrse?* Establece una relación con el objetivo general; se busca que sea clara y contenga una forma de medición.

4. *¿Con qué instrumentos, equipos o elementos de ayuda en el trabajo?* Especifica los instrumentos tangibles requeridos para realizar la tarea.

5. *¿De acuerdo con qué instrucciones?* Un enunciado debe reflejar la naturaleza y origen de las instrucciones que recibe el trabajador. Ha de indicar las partes de una tarea que hayan sido prescritas por un superior y las que quedan a elección del trabajador.

De igual manera, cuando las tareas han sido identificadas y analizadas, es posible comprobar su ajuste mediante procesos de validez. Estos consisten en revisar si la tarea y su secuencia son correctos y viables para la operación diaria de la organización. La primera manera es observar a un colaborador modelo y registrar la manera en que se realiza la tarea. La otra opción es someter el análisis a la validez de personas expertas. Por último, se propone que se hagan pruebas siguiendo la secuencia de tarea establecida (Cooper, Heron, y Heward, 2007).

Según las palabras de Silber y Foshay (2010) los usos originales del Análisis de Tareas se orientaban a identificar los estándares, condiciones, medidas de desempeño y criterios asociados con el desempeño de un trabajador. El concepto nació como una aproximación al diagnóstico de desempeño dentro de centros de trabajo con el fin de identificar nuevas áreas para realizar cambios conductuales.

Para evaluar el grado en que una conducta o tarea es satisfactoria, se utilizan criterios de logro, mismos que indican si una tarea se ha realizado de manera exitosa o no. Se han propuesto diferentes características para fijar un criterio de desempeño. Retomo la propuesta de Komaki (1998, como se citó en Jhonson, Redmon y Mawhenney, 2001): SURF & C, por sus siglas en inglés:



- a) S (muestreo): El objetivo debe ser muestreado e identificado con base en observaciones directas más que en confiar en fuentes secundarias.
- b) U (bajo control): El cumplimiento del criterio debe estar bajo el control de los colaboradores. Se recomienda que esté afectado mínimamente por factores extraños o el trabajo de otros.
- c) R (confiabilidad): Es importante que exista más de un examinador durante la observación de las tareas del colaborador. Los observadores deben coincidir en los puntajes obtenidos al menos en un 80%.
- d) F (frecuencia): El avance de objetivos debe ser medido frecuentemente durante el periodo de intervención.
- e) C (crítico): El objetivo y su medición debe estar estrechamente vinculado con observar avances y logros.

## 4.2. Formulación técnica

Esta etapa requiere del *Formato de establecimiento de objetivos* como principal punto de partida. Además de la participación del Consultor, es indispensable que se encuentren integrados los líderes y colaboradores de cada área. En los procedimientos orientados a formular y desarrollar datos relacionados a los Análisis de Tareas es importante que los líderes estén totalmente implicados.

### 4.2.1. Análisis de Tareas por puesto involucrado

El *Análisis de Tareas* es un procedimiento que sistematiza y descompone una tarea en diferentes subtareas, de modo que un producto final pueda ser analizado con base en los pasos que se siguieron para llegar a él.

Las tareas surgen a partir de las funciones del puesto. Una función puede ser realizada por una o por varias tareas que se unen para dar un solo resultado. Lo anterior depende de la amplitud de la tarea a desempeñar o, de igual forma, de la amplitud de las funciones que se han programado para el puesto.

Cuando ya se cuenta con las funciones definidas de un puesto, el primer paso es separarlas en tareas, cuya principal característica es que, en sí misma, brindan un resultado que se puede ver reflejado en el avance de un objetivo. Una función también puede hacerlo, pero esta se compone de diferentes resultados que se conjuntan en uno de mayor complejidad.

Para sistematizar la tarea es necesario responder las preguntas mencionadas en la parte teórica de este apartado. A continuación describo la propuesta de un procedimiento de Análisis de Tareas con algunas diferencias con respecto a la teoría revisada para fundamentar este apartado:

1) ¿Qué hace?

Este apartado se debe describir utilizando acciones y verbos que puedan ser observables, como colocar, escribir o enviar, de modo que verbos de difícil observación como calcular, pensar o buscar deben ser omitidos o sustituidos. Por ejemplo, enviar, colocar, manejar, teclear, entre otros.

Este paso refleja uno de los mayores retos de realizar un Análisis de Tareas. La tarea se descompone en distintas subtareas que demuestran una secuencia de pasos ordenados, sin embargo, estas últimas estarán delimitadas con base en los siguientes criterios:

- a) No se refieren a conductas moleculares: Una conducta molecular significa conductas muy pequeñas, por ejemplo, presionar un botón. Descomponer una tarea en unidades tan pequeñas convertiría un procedimiento de este tipo en un proceso incomprensible y de poca utilidad.
- b) Las subtareas también da un resultado, efecto o aporte a algún indicador: Es mejor dividir las con base en resultados.

Es importante mencionar que la descripción de *tarea* y *subtarea* implica otros procedimientos importantes al respecto de su validez. Describo estos términos en el curso de este apartado.

## 2) ¿Cómo lo hace?

Es importante definir las condiciones bajo las cuáles es ideal que se realice una tarea. Existen diferentes criterios a tomar en cuenta cuando se describe la manera en que se hará una tarea:

- a) Temporalidad: Cada cuánto tiempo se realizará.
- b) Horario: Es importante saber si existe preferencia por que la tarea se realice en un horario y no en otro.
- c) Lugar: Es necesario saber si la tarea se llevará a cabo en un lugar específico.
- d) Condiciones físicas: Se tiene que especificar si se requiere realizar la tarea bajo ciertas condiciones de iluminación, temperatura, presión, por nombrar algunas.
- e) Tipo de ejecución: Es decir, si la tarea se hace de manera individual o grupal.

3) ¿Por qué lo hace?

Como ya se mencionó, una tarea se define por el efecto o resultado que aporta al proyecto de desarrollo. Por tal motivo, se debe especificar qué se espera obtener cuando la tarea ya ha finalizado. Es importante que este resultado tenga una evidencia de realización que además pueda ser observable, medible y cuantificable. Es indispensable para el proyecto que el resultado o efecto de cada tarea cumpla con estas características o criterios, pues con base en esto se hará la evaluación del desempeño.

4) ¿Qué requiere la tarea?

Hay que especificar los instrumentos y herramientas que se necesitan. Se dividen en las siguientes categorías:

- a) Físicos: Se especifica cada uno de instrumentos que el colaborador utilizará. Por ejemplo, el equipo de cómputo, martillos, teléfonos celulares, por mencionar sólo algunos.
- b) Conductuales: Se puntualizan habilidades, actitudes y conocimientos que la persona requiere para realizar la tarea. Algunos ejemplos generales son la habilidad en la toma de decisiones, comunicación asertiva o solución de problemas.
- c) Otros: Para finalizar un proceso, en ocasiones se requiere del trabajo encadenado entre colaboradores y áreas. Por tal motivo, es importante especificar todo aquel instrumento o resultado que sea requerido de algún otro involucrado.

Es necesario que se hagan enunciados de tareas, mismos que seguirán la siguiente secuencia:

El + Nombre del puesto + verbo de la tarea + resultado + especificar instrumentos

Por ejemplo: El Contador + difunde + el resultado de la nómina de los colaboradores al área de finanzas + mediante un correo electrónico.

El Análisis de Tareas en conjunto con las subtareas se sujetan a procedimientos de validez del análisis como los que mencioné en la parte teórica de este apartado. Se recomienda que sea el procedimiento de Validez de expertos el que se emplee para establecer la ruta a tomar en cuenta para el análisis. De igual modo, las pruebas de la secuencia pueden funcionar para verificar que el análisis sea adecuado.

Cuando ya se ha definido y descrito cada uno de estos rubros, tenemos un Análisis de Tareas. Hay que realizar un análisis por tarea involucrada en el proyecto. Ese procedimiento lo realiza el Consultor con ayuda de los Gerentes o Coordinadores del área; los colaboradores también pueden implicarse.

Por último, el Análisis de Tareas se formaliza en un formato o escrito que lo documente y permita ser consultado por los colaboradores involucrados. Una plantilla se puede encontrar en el Anexo 1 de este manual.

#### 4.2.2. Establecimiento de criterios de desempeño

Al momento de responder a la pregunta “¿Por qué lo hace?” dentro del Análisis de Tareas, mencioné que es de gran importancia evaluar los resultados. Tomando en cuenta lo anterior, surge la necesidad de evaluar el desempeño de los colaboradores mediante criterios de desempeño que indiquen la precisión y calidad con que la tarea ha sido realizada.

Se les llamará *indicadores de desempeño* a las conductas o productos identificados como aquellos que demuestran un avance en los objetivos de la organización y concuerden con el análisis de tarea del puesto. Están orientados a ser el elemento central de la evaluación de

desempeño, por ello, deben ser identificados y escogidos tomando en cuenta que han de conjugar las acciones del colaborador en un solo elemento.

Los *indicadores* serán las unidades de medida para saber si el desempeño de los colaboradores es deseable o no. Pueden ser naturales o artificiales: los primeros son indicadores que se derivan de la actividad normal del colaborador, por ejemplo, el trabajo entregado, las veces que solicita material o elementos para iniciar alguna tarea o la cantidad de veces que ingresa a un sistema. En cambio, los indicadores artificiales no se encuentran incluidos *per se* en la actividad del colaborador, sin embargo, se planean para hacerla manifiesta. Algunos ejemplos son el uso de checadores de asistencia, el envío de reportes o la copia de correos electrónicos cada que se ha hecho una entrega. En este caso, ninguna de estas actividades estaría integrada a un Análisis de Tareas si no fuera necesario evidenciar que se ha efectuado.

Es importante definir los periodos con que serán evaluados los indicadores de desempeño para los colaboradores. Inicialmente, es importante que se midan en periodos cortos, de modo que se pueda observar la manera en que el colaborador realiza sus tareas inicialmente. Se recomienda que sea mínimo una vez a la semana. En etapas posteriores, cuando se estén haciendo cambios conductuales, los plazos de tiempo de evaluación pueden ser mayores.

Para definir los indicadores de una tarea será necesario revisar la secuencia de subtareas que la conforman, identificar las de mayor relevancia y seleccionar dos: una intermedia y una final. Con base en la selección, se analiza si ambas dan un producto capaz de ser observable, medible y cuantificable. En caso de que no sea así, será necesario formular un

indicador artificial, es decir, diseñar un indicador que evidencie el desempeño. Sin importar el tipo de indicador que se escoja, es necesario que pueda ser convertido a un puntaje numérico.

Los puntajes obtenidos han de estar representados en números, pueden ser números enteros o porcentajes. Esto dependerá del tipo de indicador. Para convertir una conducta en números se proponen dos procedimientos relacionados al tipo de indicador:

- a) **Indicadores de productividad:** Son la suma del número de productos o conductas evaluadas que realiza el colaborador en un cierto tiempo. Por ejemplo, el número de ventas que ha realizado un vendedor en un mes o el número de veces que abordó a una persona durante su jornada.
- b) **Indicadores de satisfacción de la tarea:** Se enlistan criterios que serán asignados a los productos o conductas que conforman al indicador. Se le asignan números –comúnmente unos y ceros– si cada criterio se cumplió o no. Posteriormente se suman los unos para arrojar un puntaje total. Por ejemplo, retomando el caso del contador que hace nómina, para la tarea *Dar el resultado de la nómina* se ha decidido tomar como indicador el envío de dicho resultado al área de Finanzas. Para cuantificar este producto se han enlistado los siguientes criterios:
  - Envío del Resultado, tres días antes de la quincena.
  - Ninguna queja que resulte de un pago mal realizado hacia los colaboradores en los siguientes cinco días.

Estos criterios deben ser tan específicos que permitan saber fácilmente si se ha cumplido con ellos o no, de modo que, si la persona cumplió con el criterio, se

pueda asignar el número 1 o, en caso de que no, se asigne el número cero. En el ejemplo anterior, como se tienen dos criterios, al sumarlos se esperaría que fuera el número 2 el que indique un buen desempeño. Imaginemos que el contador falla en alguno de los dos criterios: eso ameritaría que se asigne el número 1 como resultado de la suma. Se puede encontrar un formato para registrar este tipo de indicadores en el Anexo 2.

Aunque sería lo ideal, por cuestiones de practicidad, no todas las tareas deben contar con indicadores de desempeño. Será cuestión de analizar si todas serán medidas, si resulta económico en tiempo y recursos evaluarlas o si existen indicadores que evalúen la ejecución de diferentes tareas en un solo indicador. Los criterios deben estar vinculados a los objetivos establecidos, de modo que respondan a la planeación previamente realizada de fechas, tiempos y estándares de ejecución.

Es importante que en este punto también se definan las consecuencias que acompañarán a los resultados derivados de la medición de indicadores, es decir, qué se otorgará al colaborador cuando los indicadores demuestren que su desempeño sea bueno y qué recibirá cuando su desempeño sea bajo. Es aquí donde se puede hacer la vinculación con los programas de incentivos y bonos de la organización, así como los planes de carrera u otros procedimientos usados para el desarrollo y reconocimiento del colaborador dentro de la organización.

Para finalizar con este paso, se establecerán estándares que permitan delimitar si el indicador demuestra un buen desempeño o no. Un estándar es un rango que define una cantidad o puntaje que da conocer si el rendimiento de un colaborador es bajo, medio o



alto. Por ejemplo, de 1 a 3 ventas al mes se entiende que un vendedor tiene un desempeño bajo, de 4 a 7 ventas se trata de un desempeño medio y de 8 en adelante el desempeño del colaborador es considerado alto. Estos rangos deben ser fijados con números realistas basados en el desempeño general del área en momentos previos. En el caso de los indicadores de satisfacción, se pueden establecer estándares tomando en cuenta el puntaje final de los criterios. Describiré este procedimiento cuando hable acerca de cambio de conducta.

#### 4.2.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño inicial tiene el objetivo de dar a conocer el estado inicial del desempeño de los colaboradores implicados en el proceso de cambio y de desarrollo dentro de la organización. Tiene dos fases: a) la inspección del ajuste inicial que tienen los colaboradores con los Análisis de Tareas y, b) la medición de los indicadores de desempeño.

Esta evaluación inicia con el anuncio de que se estará observando a los colaboradores con el fin de conocer su desempeño. Las visitas a los colaboradores se harán buscando la mayor neutralidad, ya que se pretende que realicen sus funciones y tareas de manera natural. Las observaciones se acompañarán de entrevistas en el lugar de trabajo, donde el colaborador explicará de qué manera realiza cada una de las tareas previamente analizadas. Es importante contar con los análisis a la mano y verificar si la tarea se realiza tomando en cuenta dos criterios: a) si la secuencia de acción es la misma y, b) si se realiza cada una de las subtareas durante la ejecución: se pueden hacer listas que permitan marcar cuáles se realizaron y cuáles que no, así como enumerar el orden en que el colaborador va realizando cada una de ellas.

En esta parte de la evaluación no se busca obtener datos numéricos, sino conocer el ajuste inicial de los trabajadores a las tareas propuestas. El producto final de esta fase de la evaluación es un informe que describa cómo los colaboradores realizan sus tareas inicialmente.

Tomando en cuenta los indicadores previamente definidos, se inicia la medición. Es decir, se contabilizan o se asignan puntajes a cada indicador. Debido a la cantidad de tareas desempeñadas, en ocasiones es imposible valorar el ajuste de un colaborador a los criterios y estándares establecidos en cada una de las que ha finalizado. Lo anterior comúnmente depende del puesto que el colaborador esté desempeñando. Por ejemplo, la frecuencia con la que un ilustrador de libros infantiles realice sus tareas y el tiempo en el que las desempeñará, serán considerablemente diferentes a los tiempos del personal de atención a clientes de un *call center*. Por ello, se ha de decidir si es posible evaluar todas las tareas realizadas por el colaborador: imaginemos que una de las tareas del ilustrador tiene el objetivo de crear fondos para los textos. En este caso es posible que el número de veces que el colaborador termina sea limitado dada la naturaleza de la tarea y, por tanto, podría evaluarse la mayoría de tareas que realiza.

En caso de que las tareas sean desempeñadas con mucha frecuencia y en tiempos limitados se pueden sacar muestras aleatorias. Para realizar este procedimiento es necesario seleccionar una cantidad considerable de ellas al azar y al menos el 20% de las tareas que se desempeñaron en el lapso entre evaluaciones. Se pueden realizar inspecciones sorpresa para observar el desempeño directo o pedirle al colaborador entregar los productos en días elegidos al azar. En el ejemplo del personal del *call center*, evaluar cada una de las

llamadas que realiza sería una tarea interminable, sin embargo, se pueden elegir llamadas al azar para ser evaluadas y a partir de ahí sacar un promedio de desempeño.

Para sacar el promedio de desempeño sólo será necesario asignar puntajes a cada tarea según los criterios definidos en sus indicadores. Posteriormente se suma cada uno de los puntajes y se divide por la cantidad de puntajes muestreados. Es el mismo procedimiento que se sigue para obtener un promedio normal. Aunque puede ser una opción económica en tiempo, este procedimiento pierde sensibilidad en la medida.

Cuando la primera evaluación ha finalizado es importante graficar los datos. Tomando en cuenta los puntajes que surgen a partir de los Indicadores de calidad y de Satisfacción de la tarea, se harán gráficas con las siguientes características:

- a) Gráficas para indicadores de cantidad: Tienen un eje X, que representa los tiempos de evaluación, y un eje Y, que representa los puntajes obtenidos. Según los criterios de productividad, se establecen líneas horizontales que cortan los datos en el eje Y para conocer visualmente si se ha alcanzado, superado o incumplido el estándar deseado. En la parte posterior se muestra un ejemplo.

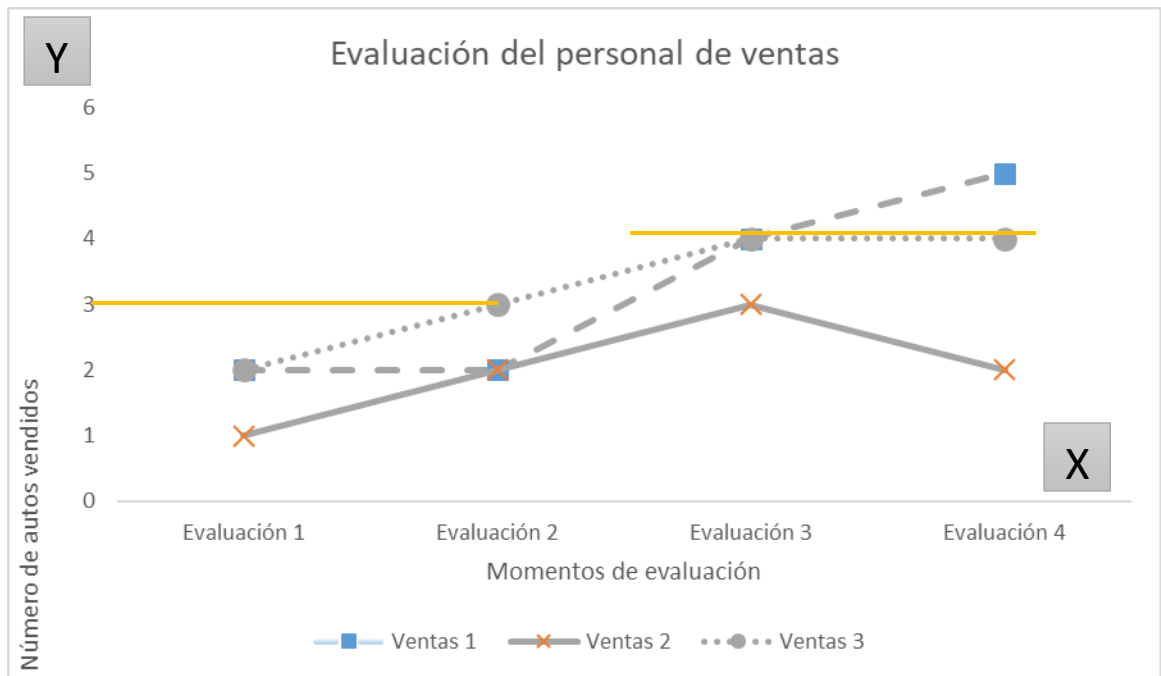


Figura 2. Gráfica de evaluación del personal de ventas de una compañía de autos.

Arriba se muestra la gráfica de los indicadores de productividad del área de ventas de una compañía de autos. En el eje de las Y se observa la cantidad de autos vendidos y en el eje de las X las veces que se evaluó al colaborador. Además, se notan dos líneas horizontales, las cuales representan los estándares establecidos a los colaboradores en los diferentes momentos de evaluación. Es decir, durante la primera y segunda evaluación se estableció un criterio de ventas con un estándar de tres ventas realizadas, de modo que ningún colaborador vendió tres autos al inicio, sin embargo, el colaborador denominado Ventas 3 logró su meta cuando se realizó la segunda evaluación. En las dos evaluaciones posteriores se puso un estándar de cuatro autos vendidos. Se observa que el colaborador denominado

Ventas 3 alcanzó el objetivo, mientras que el colaborador denominado Ventas 1 lo superó. Sólo el colaborador Ventas 2 se mantuvo debajo del estándar.

- b) Gráficas para indicadores de satisfacción: Estas gráficas tienen las mismas características de las gráficas anteriores, la única diferencia es que el puntaje del indicador no siempre se encuentra en términos absolutos. Es decir, durante un momento de evaluación se suman los puntajes de todas las tareas evaluadas y se dividen entre la cantidad de estas, a modo de promedio.

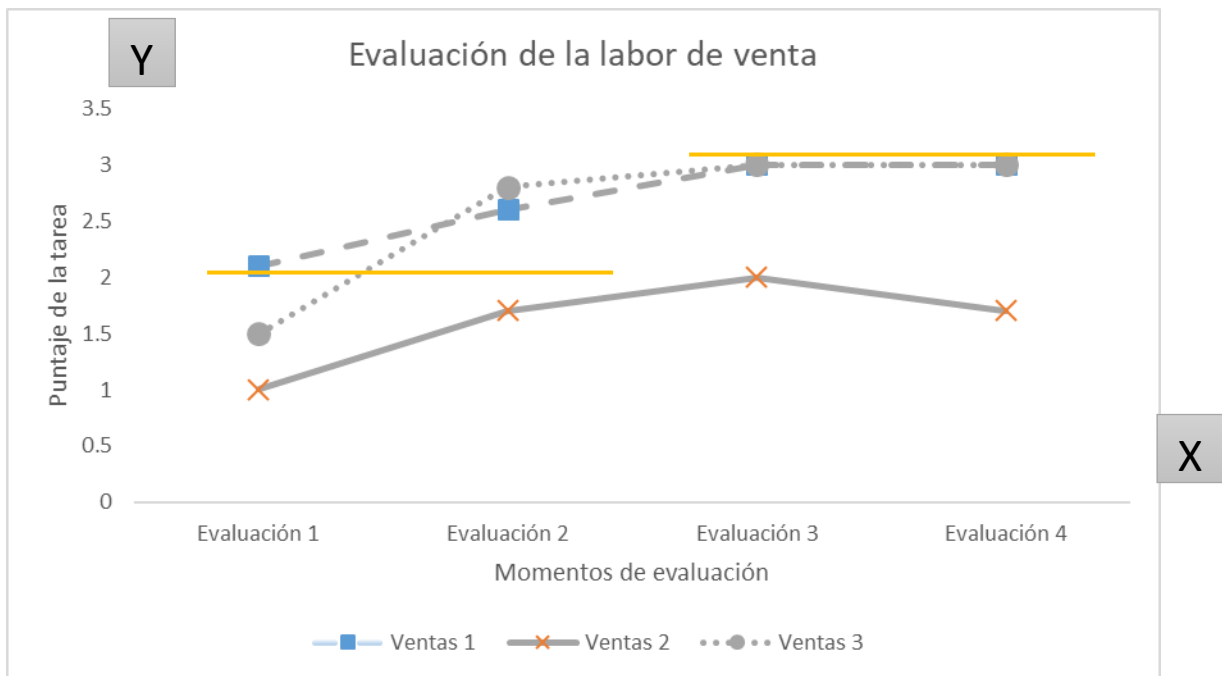


Figura 3. Gráfica de la evaluación de la Tarea de Labor de venta.

En este gráfico se evalúa la tarea de Labor de venta de los colaboradores. De igual modo se tiene un eje X y uno Y. Como los puntajes son promedios –puntajes relativos– se puede ver que existen puntajes intermedios entre números enteros, del 1 al 2, por ejemplo. Se observan los estándares de desempeño en los puntajes 2 en las dos primeras evaluaciones y

tres en las últimas dos. Se observa que sólo el colaborador denominado Ventas 1 alcanzó el estándar durante la primera evaluación, alcanzando mayor nivel de desarrollo en la evaluación 3 y 4. En colaborador Ventas 2 se encuentra debajo de los estándares en todos los momentos de evaluación.

Los periodos en que se estará evaluando el desempeño serán constantes durante esta fase. Como el número de periodos será mayor que en fases posteriores, al finalizarla, será necesario hacer una sumatoria y reformulación de las gráficas para que cuadren con las gráficas posteriores y sea observable el efecto de la intervención.

## 5. Cambio de Conducta

### 5.1. Teoría

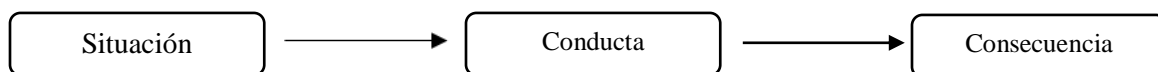
Lograr el cambio conductual es todo un reto, sobre todo cuando existen comportamientos que se han establecido bajo condiciones específicas y constantes, como sucede comúnmente en las organizaciones.

Desde la teoría, entendemos por *conducta* a aquella parte del funcionamiento del organismo que consiste en actuar o relacionarse con el mundo exterior (Skinner, 1975). Es decir, la conducta se compone de acciones que toman forma según el contexto o las condiciones en que dichas acciones aparecen. En este sentido, el comportamiento de una persona es el reflejo del contexto que lo rodea. Las particularidades de la conducta no aparecen de un día a otro, por el contrario, se deben al aprendizaje que una persona ha adquirido según su experiencia en determinadas situaciones.

De modo que, para favorecer el cambio conductual en los colaboradores de una organización, se tiene que recurrir a procesos de aprendizaje que favorezcan el cambio de

conducta dentro de la organización. En este apartado se revisarán dos mecanismos de aprendizaje estrechamente relacionados que permitirán comprender la naturaleza de la intervención empleada en este procedimiento de desarrollo.

El condicionamiento operante es un mecanismo de aprendizaje que se basa en el establecimiento de conductas operantes. Este último término se refiere a las conductas cuya probabilidad de que ocurran en situaciones posteriores depende de las consecuencias que esa misma conducta genere (Cooper, Heron y Heward, 2007). Un ejemplo muy común en las organizaciones es la hora de entrada. Supongamos que el colaborador de una oficina inicia labores a las 9:00 a.m. pero es frecuente que llegue al menos 20 minutos después de la hora establecida. A su llegada, es común que encuentre a sus compañeros, con quienes usualmente platica un momento y posteriormente se va a su lugar de trabajo para iniciar sus labores sin que su retardo sea notado. En este ejemplo, se observa que ante una situación – un día laboral– la conducta del colaborador consiste en llegar tarde a su trabajo y que la consecuencia ante su llegada es aceptación social para evitar cualquier llamado de atención o castigo. Dichas consecuencias hacen más probable que el colaborador vuelva a llegar tarde en situaciones posteriores. Por el contrario, si ante un retraso existiera un registro que permitiera administrar consecuencias adversas para el colaborador, se haría más probable que este comenzara a llegar temprano. De este modo, la consecuencia modifica la conducta del colaborador.



*Figura 4. Relación de triple contingencia en el condicionamiento operante.*

Es común que el condicionamiento operante se analice mediante la secuencia, la cual nos brinda dos rubros importantes para hacer cambios en la conducta de los colaboradores: cambiar situaciones y cambiar consecuencias. La premisa principal es que, al cambiar las condiciones y consecuencias bajo las que ocurre una conducta, habrá un efecto directo en esta.

El otro mecanismo de aprendizaje se relaciona con el efecto que tienen las instrucciones verbales dentro del cambio de conducta de los colaboradores. De manera técnica, se le llama *Aprendizaje gobernado por reglas* y se refiere a aquellos comportamientos que son regulados por sus antecedentes verbales, es decir, las instrucciones o información que precede al comportamiento, más que por sus consecuencias (Catania, Shimoff y Matthews, 1989).

Supongamos que el jefe de un área da la instrucción a sus colaboradores de registrar su salida antes de ir a comer. Su lugar de trabajo se encuentra lejos del checador, por tal motivo, registrar la salida a la hora de la comida disminuye el tiempo para comer y dispersarse. A pesar de esto, los colaboradores acuden al checador antes de salir de la oficina.

En este ejemplo, la conducta de los colaboradores es regulada por sus antecedentes, en este caso verbales, más que por las consecuencias que puede traer la omisión de esta instrucción. Cuando esto sucede, se dice que la conducta es moldeada por la regla. Este mecanismo de aprendizaje está estrechamente ligado con el condicionamiento operante debido a que contempla la misma secuencia: Situación (donde se ubican las reglas) – Conducta – Consecuencia.



Con base en estos dos mecanismos de aprendizaje se fundamentan de manera teórica los procedimientos de cambio conductual que se describirán en la parte técnica de este paso del proceso de Desarrollo Organizacional.

## 5.2. Formulación técnica

Para iniciar con esta fase es necesario contar con lo siguiente: análisis de tareas, enunciados de tareas, indicadores de desempeño, criterios de desempeño, estándares de desempeño, resultados de la evaluación inicial y consecuencias por logros.

Esta etapa es liderada por el Consultor, quien puede entrenar a supervisores, coordinadores o gerentes para desempeñar el proceso o puede realizarlo por su propia cuenta.

### 5.2.1. Retroalimentación de la evaluación

Es común que los procesos de evaluación del desempeño finalicen con la retroalimentación de los hallazgos encontrados en la evaluación. Esta misma tendencia se repite en el procedimiento aquí propuesto, sin embargo, la retroalimentación de la evaluación del desempeño se orienta a brindar información que instigue la modificación conductual y el ajuste del colaborador a los criterios de desempeño establecidos.

La retroalimentación del desempeño al colaborador se conformará de los siguientes pasos:

1. Clarificar información respecto del proceso de Desarrollo Organizacional y la mejora del desempeño: Resolver las dudas al respecto de los objetivos, el procedimiento a emplear y la manera en que el colaborador estará implicado es un factor importante. De igual forma, es esencial brindar información del porqué de la evaluación de desempeño realizada.

2. Informar acerca del sistema de Análisis de Tareas y uso de indicadores de desempeño del colaborador: Además de conocer las generalidades del proyecto, es importante que el colaborador tenga claro los Análisis de Tareas formulados para su puesto. Por tal motivo, se realiza una explicación con la ayuda de documentos escritos donde dichos análisis estén detallados, así como su evaluación inicial de desempeño. Estos textos le serán entregados para que pueda consultarlos posteriormente.

3. Retroalimentación de tareas: Se hace referencia al seguimiento que el colaborador tuvo en relación con el Análisis de Tareas. Se toma en cuenta la secuencia que siguió el colaborador y se hace énfasis en las subtareas realizadas y las no realizadas. Es importante que, al retroalimentar, el evaluador se enfoque en lo que el colaborador hizo o no durante su ejecución. La retroalimentación debe ser específica y asociada únicamente a la conducta del trabajador.

4. Reformulación de criterios de desempeño: Se mencionan los indicadores de desempeño generados para el puesto, la manera en que fueron medidos y los resultados obtenidos por el colaborador durante la evaluación inicial y se establecen criterios nuevos de desempeño. Es importante que los criterios nuevos reflejen un incremento, tomando como punto de referencia la evaluación inicial. En este aspecto es donde se encuentra el área de desarrollo para los colaboradores, en afinar sus resultados y mejorar su eficiencia, de modo que establecer criterios claros, alcanzables y observables es imprescindible. Hay que tomar en cuenta que el desarrollo se realiza de manera gradual, de modo que el grado de precisión solicitado tendrá que ser escalonado, de menor a mayor complejidad. En el siguiente apartado profundizaré al respecto de este paso. Por último, se establece un plazo en que estos criterios serán evaluados nuevamente.

5. Establecimiento del nuevo plan de desempeño: Por último, se establece un sistema de incentivos (*consecuencias por logro*) con base en los resultados esperados. Este sistema se puede diseñar con anterioridad según los recursos que se planea asignar o puede ser creado en conjunto con el colaborador. Es importante que este acuerdo resultados-incentivos sea respetado por la organización. De esta manera, cualquier oferta realizada puede ser cumplida en los tiempos y características esperadas. Las faltas por parte de la organización se reflejarán en el desempeño del colaborador. Los incentivos pueden relacionarse con la estructura de la organización y los planes de desarrollo previamente establecidos, en caso de tenerlos. Por ejemplo, si parte de los rituales de la empresa es asignar un día libre a los colaboradores sobresalientes, puede hacerse la unión entre el proyecto aquí planteado y la estructura ya existente. En caso de no ser así, es mejor asignar recursos al proyecto, pueden ser de cualquier tipo, pero lo importante es que estos sean motivantes para los colaboradores.

#### 5.2.2. Reformulación de criterios de desempeño

Como se mencionó anteriormente, en las situaciones donde se desarrollan las tareas están explícitos criterios de ejecución. Estos se estructuran de manera verbal y consisten en fijar cuotas a modo de objetivos con el fin de determinar si la realización de una tarea refleja un logro o cumplimiento, o si el desempeño puede perfeccionarse.

Tomando en cuenta los criterios de desempeño definidos en la parte inicial, el siguiente paso es incrementar sus estándares, tanto si son criterios de cantidad como si son criterios de satisfacción con el producto de la tarea. El incremento en cuanto a los estándares de los criterios dependerá de dos condiciones:

- 1) La planeación del proyecto: Se ha de vincular el estándar de cada criterio con los tiempos en que se contempla que finalizará el proyecto, de modo que no se pueden fijar criterios con los mismos estándares posterior a una evaluación si se espera tener cierta cantidad de productos de tareas para determinadas fechas.
- 2) Que sean incrementos de estándares realistas: No es posible establecer criterios con estándares muy ambiciosos de un momento a otro. Hay que tomar en cuenta que el incremento en el criterio debe ser realista. Posteriormente retomaré este tema.

Nuevamente es importante mencionar que los criterios alcanzados deben ser sujetos a conteo para convertirse en indicadores (de cantidad y de satisfacción) y permitan visualizar el avance del proyecto.

### 5.2.3. Entrenamiento de Secuencia de Tareas

Con base en los Análisis de Tareas realizados por cada puesto implicado, se inicia con el entrenamiento. Tomando en cuenta que cada una de las subtareas corresponde a una conducta, hay que hacer el entrenamiento con base en la secuencia Situación (S) – Conducta (C) – Consecuencia (Co).

Siguiendo esta secuencia, el procedimiento con el que se realizará este paso será el siguiente:

1. Establecer ambiente de trabajo: Inicialmente se establecen los componentes de la situación (S) en que ocurrirán las subtareas. Son cuatro los aspectos que no hay que perder de vista:

a) Elementos físicos: Se toman como referencia los apartados de *lugar* e *instrumentos* del Análisis de Tareas para contar con el espacio y herramientas necesarios.

b) Objetivos: Una situación está conformada de elementos físicos y también elementos intangibles que regulan las conductas emitidas en ese momento. Por tal motivo, el contenido verbal implícito en la situación también debe ser especificado. Un ejemplo de ello son los objetivos: es importante dejar nuevamente en claro el objetivo general del proyecto, del área y del puesto en cuestión.

c) Indicadores y criterios: Nuevamente se mencionan los indicadores y criterios de desempeño que se estarán evaluando.

2. Repasar secuencia general: A pesar de que ya fue expuesto al colaborador el Análisis de Tareas de su puesto y le fueron entregados los formatos donde estos se formalizan, es importante repasar las secuencias de subtareas y resolver sus dudas.

3. Entrenamiento de subtareas: Este apartado se enfoca principalmente en las Conductas (C) y las Consecuencias (Co). La lógica general del proceso es la siguiente:

Situación (S) – Conducta (C) – Consecuencia (Co)

Ambiente de trabajo establecido (S)–Ejecución de Subtareas/Tareas(C)-Consecuencias (Co)

Se inicia por entrenar las tareas de menor complejidad. Se lee el enunciado de tarea antes de iniciar cada una y, posteriormente, se comienzan a ejecutar cada una de las secuencias de subtareas. En este momento, la labor del consultor o supervisor encargado del entrenamiento será brindar instrucciones respecto de qué subtareas siguen dentro de la

secuencia (S), así como otorgar incentivos al colaborador cada que una subtarea y tarea hayan sido ejecutadas de manera satisfactoria (Co). Cuando una subtarea haya sido terminada, será la señal de iniciar la siguiente, de modo que una esté encadenada con otra hasta que se complete una tarea. Administrar consecuencias estimulantes para el colaborador al finalizar una ejecución correcta es la base de la adquisición de nuevas conductas, de modo que la omisión de esta actividad puede limitar el alcance del proceso.

Los incentivos consecuentes de los aciertos del colaborador no tienen que ser físicos o monetarios: pueden utilizarse diversas técnicas como el uso de elogios, economía de fichas o tableros de avance que reflejen el progreso del colaborador. Es muy importante que las consecuencias se otorguen de manera sistemática. Se puede utilizar como guía la siguiente tabla de decisión.

*Tabla 1. Decisión para administración de consecuencias durante el Entrenamiento de secuencia de tareas.*

	Consecuencia	Retroalimentación	Periodicidad	Demora de la consecuencia
Ejecución satisfactoria	Se otorga un incentivo	No necesaria	Al finalizar la tarea o subtarea.	Las consecuencias se otorgan inmediatamente que se ha finalizado la tarea o subtarea.
Ejecución insatisfactoria	Se brindan instrucciones para moldear la ejecución	Se mencionan áreas conductuales de mejora.	Al finalizar la tarea o subtarea.	Las consecuencias se otorgan inmediatamente que se ha finalizado la tarea o subtarea.

*Elaboración propia.*

Al finalizar el entrenamiento de una secuencia de subtareas, el colaborador podrá realizar la tarea apegándose al análisis, criterios, estándares y objetivos propuestos. Hay que permitir que practique la ejecución de una tarea varias veces, de modo que pueda encadenar la secuencia de manera natural con el desempeño inicial deseado. Este proceso ha finalizado cuando el colaborador puede realizar una secuencia en orden.

4. Verificación del proceso: Por último, se verifica que no existan dudas y se observa la ejecución de las tareas. Si un colaborador puede realizar una al menos cinco veces sin cometer errores en la secuencia y cumpliendo los criterios de evaluación, se puede decir que el entrenamiento ha finalizado. Este criterio es arbitrario y tendrá que ser adaptado según la complejidad e importancia de la tarea.

Es posible que durante la realización de los Análisis de Tareas y la evaluación inicial se hayan identificado necesidades de capacitación que no podrían ser resueltas mediante el Entrenamiento de Secuencia de Tareas. En caso de ser así, será necesario cubrir estas necesidades acudiendo a servicios externos o colaboradores que puedan ayudar a instruir de manera eficaz.

#### 5.2.4. Evaluación periódica del desempeño y cambio conductual constante

Por último, hay que fijar un nuevo lapso de tiempo en que se evaluará el desempeño del colaborador. Puede realizarse cada tres días, una vez por semana o a la quincena, se recomienda que no sea mayor a un mes.

Hay que tomar en cuenta que la evaluación tiene el objetivo de medir qué tanto el colaborador se ajusta a los criterios y estándares establecidos. A partir de la evaluación del desempeño es que se pueden tomar decisiones respecto de las áreas de oportunidad a

trabajar o de nuevos retos a seguir. Si existen áreas de oportunidad en la realización de tareas, será importante seguir con el entrenamiento o identificar las condiciones que no permiten que el colaborador se desenvuelva como se esperaba. Si es el último caso, hay que hacer los cambios necesarios para alcanzar los criterios y estándares planteados.

En caso de que el colaborador haya alcanzado los criterios y estándares de desempeño se iniciará una fase de normalización. Es decir, aunque ya se dominen, los criterios de desempeño se mantienen por un tiempo, para permitir que el colaborador domine totalmente las tareas encargadas al nivel esperado.

Es muy importante que cuando el colaborador alcance los estándares y se mantenga en ese nivel de desempeño, se otorgue el incentivo que previamente se había acordado. Puede entregarse de manera individual o mediante eventos donde se reconozca a los colaboradores que han alcanzado los objetivos.

#### 5.2.5. Consideraciones finales de la etapa

A grandes rasgos, esta etapa consiste en entrenar las subtareas que es necesario realizar, así como modificar criterios y estándares de desempeño. Este procedimiento puede ser repetido las veces que sea necesario, de modo que, para alcanzar los objetivos organizacionales, se hagan variaciones en los criterios y estándares de desempeño las veces que sea necesario. El desarrollo de las habilidades de los colaboradores y, por ende, de los resultados organizacionales, radica por un lado en el incremento continuo y progresivo de los criterios y estándares de desempeño. Por otro lado, es indispensable el uso de incentivos cuando se han alcanzado los resultados esperados.



La graficación de los indicadores es muy importante. Seguido a cada evaluación de desempeño se graficarán los puntajes obtenidos. Mediante la observación de la variación de los puntajes graficados se puede conocer el efecto de todo el procedimiento en el desempeño del colaborador.

Es importante mencionar que el procedimiento se puede acompañar por otros procesos extra que ya se encuentren implementados en la organización, como juntas, sesiones de resultados, sesiones de premiaciones, entre otros.

Este procedimiento se unifica junto con la Evaluación del desempeño para crear un ciclo de evaluación y cambio conductual. Este ciclo se repite las veces que sea necesario hasta alcanzar los objetivos por área y el objetivo general de la organización.

## 6. Evaluación del Desempeño Final

### 6.1. Teoría

En este manual, se entendió por *Desarrollo Organizacional* el proceso enfocado al cambio conductual, compuesto por teoría y técnica, que tiene el fin de realizar cambios en el desempeño individual con el fin de lograr objetivos.

Es importante que, al finalizar un proyecto, se verifique el grado de cambio en el desempeño individual contrastando el estado inicial de desempeño de los colaboradores con el final. De igual manera, se verifica que el objetivo se haya cumplido mediante la comparación de la necesidad inicial y la manera en que esta se ha satisfecho.

### 6.2. Formulación técnica

Esta sección tiene el objetivo de brindar un procedimiento para finalizar el proyecto de Desarrollo Organizacional. El encargado de realizar esta entrega final es el Consultor, quien dará a conocer los resultados del proyecto. Para llevar a cabo este procedimiento es necesario contar con:

- Objetivos generales
- Objetivos por área
- Objetivos por puesto
- Evaluaciones de desempeño graficadas

#### 6.2.1. Evaluación del desempeño final

En esta parte, la evaluación del desempeño no es igual a las dos secciones anteriores. En este apartado se busca comparar los objetivos y tiempos establecidos al inicio del proyecto con los resultados obtenidos a su fin. Hay que tomar en cuenta tres puntos importantes:

- El cumplimiento de objetivos
- El cumplimiento de objetivos en plazos de tiempo establecidos
- Inventariar los cambios conductuales observados

Con respecto al primer punto, el cumplimiento del objetivo general, los objetivos por área y por puesto son prioridad del proyecto, de modo que este finaliza cuando el objetivo general se ha cumplido. Este aspecto es más un punto de corte que permite distinguir el fin de un proyecto. En caso de que el proyecto se haya interrumpido, es importante comparar los

resultados esperados con los resultados obtenidos. La labor del consultor estaría orientada a proponer soluciones para que la organización pueda conseguir los resultados en un futuro.

Es importante comparar los plazos idealmente establecidos con los plazos reales, lo anterior con el fin de identificar áreas de oportunidad de la organización para evitar contratiempos en futuros proyectos. En caso de que los plazos se hayan cumplido en tiempo, sólo habrá que reconocer el trabajo realizado.

Por último, es importante enlistar las habilidades nuevas que los colaboradores de cada área involucrada hayan adquirido durante el proceso. De igual manera se deben señalar áreas de oportunidad.

#### 6.2.2. Informe de resultados

El informe de resultados es un documento que busca compilar y resumir la información relevante a los resultados del proyecto. La información que se reporta es la obtenida en la evaluación final del desempeño. Los apartados pueden variar según las características del proyecto y necesidades de la organización, sin embargo, siempre debe contener la siguiente información:

- Los objetivos generales, por área y por puesto
- Gráficas donde se compare la progresión de los objetivos
- Un resumen del alcance de objetivos según tiempos establecidos y tiempos reales
- Recomendaciones finales
- Entregables

En el caso del primer punto, es muy importante mencionar que todo lo realizado fue en función de los objetivos planteados en un inicio. El éxito del proyecto sólo puede medirse en cuanto a su cumplimiento.

Las gráficas finales por área se pueden simplificar. Sólo se requiere definir tiempos de evaluación más amplios –pueden ser mensuales o trimestrales– y conjuntar los puntajes de cada uno.

Por otro lado, es importante que se analice y explique el tiempo real en que fueron cumplidos los objetivos en comparación con el planteamiento inicial. Con base en los contratiempos encontrados se pueden hacer algunas sugerencias y recomendaciones finales para que futuros proyectos brinden mejores resultados.

Se hace entrega de los Análisis de Tareas por puesto, de formatos para medir el desempeño, plantillas para graficarlo o cualquier documento que se haya generado para la implementación del proceso de cambio y que pudiera ser relevante para la organización. Por último, se expone y entrega el informe de resultados.

### 6.2.3. Toma de decisiones

Como mencioné en páginas anteriores, las evaluaciones tienen la función de brindar información suficiente para tomar decisiones acertadas. El alcance del objetivo general puede brindar un punto de partida para planear cambios en la organización, sus líneas de negocio o para retos futuros.

## 7. Ejemplo del procedimiento

Esta es una empresa de heladería con 41 colaboradores activos. Sus líneas de negocio rondan en la venta de mostrador y venta a gran escala en diferentes establecimientos como restaurantes, cafeterías, hoteles y mercados gourmet. Los productos con los que cuentan son principalmente paletas de hielo y helados, cuyos sabores buscan ser innovadores.

La empresa ha ganado posición en el mercado durante los últimos dos años, sin embargo, busca expandir su terreno abriendo nuevas sucursales. Se reportan que a pesar de que las ganancias han aumentado, el rendimiento ha sido insuficiente durante los últimos meses y, por tal motivo, no han podido expandirse.

La empresa se conforma por los siguientes departamentos:

- Dirección: Un director general y un asociado, quienes toman las decisiones con respecto al rumbo de la organización. Además, se encargan de proveer sus productos en clientes de gran escala.
- Departamento de creación y preparación: Conformado por un grupo de cuatro colaboradores, cuyo fin es diseñar nuevos sabores y preparar las mezclas.
- Heladería: Dos heladeros, encargados de preparar las paletas con las mezclas, fruta picada y algunos otros ingredientes.
- Gerencia: Cuatro gerentes de tienda, encargados del funcionamiento de cada una de las sucursales. Se ubica uno por sucursal.
- Ventas de mostrador: Su función es realizar las ventas y atender a los clientes dentro de las sucursales. Es un grupo de 24 colaboradores, seis por cada tienda.
- Reparto: Este departamento se conforma por un chofer encargado de entregar los pedidos de gran volumen.

- **Administración:** Área encargada de operar procesos orientados a la administración de recursos humanos y de las finanzas de la empresa. Está conformada por cuatro colaboradores. Se conforma de un administrador de Recursos Humanos y tres administrativos financieros.

Esta organización busca una estrategia de Recursos Humanos que proponga procesos que favorezcan que alcance sus nuevos objetivos.

### **Ejemplo de formulación técnica de Planteamiento de objetivos**

#### Resumen del caso

El grupo directivo de la organización estaba interesado en abrir dos nuevas sucursales en la ciudad de México dentro de los siguientes nueve meses, sin embargo, el rendimiento de la organización no era suficiente para cumplir tal objetivo. Encontraban que existían fluctuaciones constantes en las ganancias de la organización, mismas que ellos atribuían al desempeño de los colaboradores y a la estructura de la empresa. Consideraban que mucha de esa pérdida radicaba en el Departamento de creación y preparación, pues suponían que, dada la gran cantidad de competencia, los sabores ya no eran novedosos y la calidad de los helados había sido superada. Consideraban que los gerentes de tienda tenían responsabilidad con respecto al bajo desempeño de los colaboradores.

#### Objetivo general

Se tuvo una junta con los directivos de la organización, donde expresaron sus intenciones de expandirse. Consideraban que el objetivo principal era abrir dos nuevas sucursales. Debido a que el cumplimiento de ese objetivo dependía de distintos factores reportados por

ellos, como ingresos fluctuantes y bajo desempeño por parte de los colaboradores, el Consultor sugirió que el objetivo tendría que estar orientado inicialmente a modificar esas dos condiciones, de modo que se pondrían condiciones económicas y de desempeño adecuadas para abrir las dos nuevas sucursales en el mediano plazo.

El objetivo general fue redactado de la siguiente manera:

*Al finalizar la intervención, la organización incrementará su rendimiento en un 30% constante por al menos tres meses.*

El monto de incremento será de \$130 en comparación con los \$100 de ganancia que actualmente tiene la organización. Las cantidades monetarias presentadas en este ejemplo fueron modificadas y simplificadas con el fin de facilitar la instrucción.

Objetivos por área

En esa misma junta, se delimitaron las áreas que estarían involucradas en el proyecto. Los directores consideraron que, a excepción del Reparto, todos los departamentos estarían involucrados en el proceso de Desarrollo Organizacional. Con el fin de evaluar esta decisión, el Consultor realizó algunas preguntas, y encontró que el operario del área no laboraba en horarios fijos, era el único que tenía formalizadas sus labores mediante un manual y el reglamento de tránsito ya había demostrado un desempeño alto desde su entrada. Se aceptó esta condición.

Con base en las funciones de cada departamento se establecieron objetivos vinculados al Objetivo general.

El objetivo por cada área fue el siguiente:

- Departamento de creación y preparación:

*Al finalizar la intervención, los colaboradores de este departamento habrán creado siete nuevos sabores y aumentarán su preparación de mezclas en un 30%.*

El promedio de mezclas preparado por el departamento en un mes fue de 6 baldes de mezcla por sabor. De modo que se esperaba que prepararan 7.8 baldes de mezcla por sabor cada mes.

- Heladería:

*Al finalizar la intervención, los colaboradores de este departamento prepararán 30% más paletas y helados de lo usual.*

El promedio de paletas preparadas fue de 8,000 en un mes. De modo que se buscó que prepararan 10,400 paletas mensuales.

- Gerencia:

*Al finalizar la intervención, los Gerentes conocerán y aplicarán procedimientos para modificar el desempeño de sus colaboradores y su sucursal cumplirá con las cuotas de venta asignadas.*

- Ventas de mostrador:

*Al finalizar la intervención, los colaboradores aumentarán su venta total mensual en un 30%.*



Las ventas actuales rondan en un promedio de \$45 mensuales. Se propuso que aumentara a \$58.5 mensuales.

- Administración:

*Al finalizar la intervención, el departamento de administración reducirá sus errores a 0% durante al menos 3 meses.*

- Dirección:

*Al finalizar la intervención, Dirección habrá delegado las ventas a gran escala a un nuevo departamento de ventas.*

Objetivos por puesto

Posteriormente se formularon los objetivos por puesto involucrados en el proyecto. Dentro de la organización, los departamentos están conformados comúnmente por puestos homogéneos, a excepción del Departamento de Administración. Los objetivos también fueron establecidos en conjunto con los Directivos de la organización y fueron redactados de la siguiente manera:

- Departamento de creación y preparación – Puesto de Chef heladero

*Objetivo general del puesto:* Al finalizar la intervención, el colaborador ejecutará las tareas de creación y preparación de mezclas de helados siguiendo el análisis de tareas de su puesto.

*Objetivo durante el primer mes:* Al finalizar el primer mes, el colaborador ejecutará cada una de sus tareas sin omitir pasos.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador incrementará la cantidad de mezclas preparadas en un 15% y creará un nuevo sabor.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes el colaborador incrementará la cantidad de mezclas preparadas en un 30% y creará tres nuevos sabores.

El incremento en los porcentajes se midió comparando la cantidad de mezclas preparadas al inicio de esta intervención con el incremento mostrado en los siguientes meses.

- Heladería – Puesto de Heladero

*Objetivo general del puesto:* Al finalizar la intervención, la preparación de helados aumentará en un 30%.

*Objetivo del primer mes:* Al finalizar la intervención, el colaborador ejecutará las tareas de heladería siguiendo el análisis de tareas de su puesto.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador incrementará la cantidad de helados preparados en un 15%.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes, el colaborador incrementará la cantidad de helados preparados en un 30%.

- Gerencia – Puesto de Gerente de tienda

*Objetivo general:* Al finalizar la intervención, el colaborador aplicará procedimientos de modificación del desempeño efectivos en su personal.

*Objetivo del primer mes:* Al finalizar el primer mes, el colaborador conocerá y aplicará procedimientos de medición de indicadores del desempeño.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador conocerá y aplicará procedimientos de modificación del desempeño.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes, el colaborador habrá alcanzado las cuotas de venta de su sucursal.

- Ventas de mostrador – Puesto de Auxiliar de tienda

*Objetivo general:* El colaborador ejecutará sus funciones siguiendo los análisis de tareas y alcanzando las cuotas de venta por tienda.

*Objetivo del primer mes:* Al finalizar la intervención, el colaborador ejecutará las tareas de Auxiliar de tienda siguiendo el análisis de tareas de su puesto.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador incrementará la cantidad de helados vendidos en un 15%.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes, el colaborador incrementará la cantidad de helados vendidos en un 30%.

- Administración – Puesto de Administración de Recursos Humanos

*Objetivo general:* Al finalizar la intervención, el colaborador conocerá y aplicará el procedimiento de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas.

*Objetivo del primero mes:* Al finalizar el primer mes, el colaborador conocerá el procedimiento de diseño de objetivos y Análisis de Tareas.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador conocerá y aplicará procedimientos de diseño de indicadores y medición del desempeño.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes, el colaborador conocerá y aplicará procedimientos efectivos de modificación del desempeño.

- Administración – Puesto de Administrativo financiero

*Objetivo general:* Al finalizar la intervención, el colaborador disminuirá los errores de operación del área.

*Objetivo del primer mes:* Al finalizar la intervención, el colaborador ejecutará las tareas de Administrador financiero siguiendo el análisis de tareas de su puesto.

*Objetivo del segundo mes:* Al finalizar el segundo mes, el colaborador eliminará errores en sus funciones.

*Objetivo del tercer mes:* Al finalizar el tercer mes, el colaborador eliminará errores en sus funciones.

- Dirección – Asociado

Objetivo general: Al finalizar la intervención, el Asociado creará el nuevo Departamento de ventas.

Objetivo del primer mes: Al finalizar el primer mes, el colaborador planeará las nuevas funciones del departamento.

Objetivo del segundo mes: Al finalizar el segundo mes, el colaborador creará el Departamento de ventas.

Objetivo del tercer mes: Al finalizar el tercer mes, el colaborador inducirá a los nuevos miembros del Departamento de ventas a sus funciones.

En este caso, los objetivos se dividieron de manera mensual, sin embargo, la planeación de objetivos pudo dividirse en fracciones más pequeñas o más amplias. Los objetivos mencionados fueron redactados en un Formato de establecimiento de objetivos, mismo que fue distribuido a todos los miembros involucrados de la organización y explicado mediante una junta.

### **Ejemplo de formulación técnica de Evaluación del desempeño**

#### **Análisis de Tareas por puesto involucrado**

Con base en los objetivos fijados se vincularon los análisis de tareas por puesto involucrado. Como no existían perfiles ni manuales de puesto, se hicieron entrevistas a los colaboradores para conocer de qué manera realizaban sus tareas. Además, se observó a los colaboradores en su trabajo. Los Auxiliares de tienda fueron observadas por los Gerentes; los Administrativos, Heladeros y Chef heladeros fueron observados por el Consultor.

Posteriormente se validó la información recabada con superiores y directivos. Cuando se tuvo información válida y suficiente, se realizaron análisis de tareas buscando establecer cadenas de acciones congruentes con los objetivos generales y específicos y que mostraran competencia por parte de colaboradores.

A continuación, se presentan algunos Análisis de Tareas realizados para la intervención. Se seleccionaron dichos análisis por su relevancia para el caso e intentando abarcar puestos de diferente actividad.

### Auxiliar de tienda

Labor de venta

Enunciado de tarea: El auxiliar de tienda ejecuta los pasos de la tarea de Labor de venta para aumentar el número de productos vendidos en la sucursal.

*Tabla 2. Análisis de Tareas para la Tarea Labor de venta*

Labor de venta		
	Nombre	Descripción
¿Cómo hacerlo?	Subtarea 1	Dar bienvenida al cliente: “Buenos días, adelante”
	Subtarea 2	Ofrecer muestra gratis de un sabor: “Tenemos este sabor por temporada”
	Subtarea 3	Ofrecer asistencia: “Te puedo informar acerca de cualquier sabor que tengamos. Estoy a tus órdenes.”
	Subtarea 4	Informar respecto de la preparación e ingredientes del sabor elegido: “Este helado es preparado con...”
	Subtarea 5	Servir helado o producto.
	Subtarea 6	Ofrecer algún otro producto: “Este sabor puede ser acompañado con...”
	Subtarea 7	Realizar cobro. *
	Subtarea 8	Entrega de cupón de descuento.
	Subtarea 9	Sugerir responder encuesta de satisfacción: “¿Me ayudarías respondiendo la encuesta que está en la tablet?”
	Subtarea 10	Despedir al cliente:

		“Fue un gusto atenderte, no olvides que tu cupón expira el...”
Condiciones de realización		
	Cada cuándo se realiza la tarea	Al ingreso de un cliente a la tienda.
	Horario	10:00 a.m. a 6:00 p.m.
	Lugar	Detrás del mostrador al interior de la tienda.
	Condiciones físicas	Espacio limpio. Instrumentos limpios. Carta de productos y precios.
	Tipo de ejecución	Ejecución individual.
Elementos requeridos	Físicos	
	1	Local amueblado.
	2	Instrumentos de servido y preparado de bebidas disponibles en la mesa de servicio.
	3	Tablet
	Conductuales	
	1	* Conocimiento y dominio de Tarea de Cobro y registro de productos vendidos.
	2	Conocimiento de sabores de helados, paletas y bebidas.
	3	Habilidad para servir helado.
	4	Habilidad para preparar y servir bebidas.
	De otros	
	1	Abastecimiento de paletas y helados.
	2	Abastecimiento de instrumentos.

Indicadores de Desempeño		
Resultado	Ingreso monetario.	
Indicador intermedio	Criterio	Seguimiento del Análisis de tareas.
	Estándar esperado	Al menos 4 puntos promedio obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Venta de producto.
	Estándar esperado	Venta diaria de al menos 10 helados y 10 paletas diarias por colaborador.

Para el criterio final, se propuso una *Evaluación de criterios de desempeño* mediante una encuesta que era entregada a los usuarios al finalizar su compra. En la encuesta se plantaron preguntas relacionados con el Análisis de Tareas. El criterio final se conceptualizó como un Indicador de productividad, por tal motivo, se midió sacando el total de ventas por día.

*Tabla 3. Evaluación de criterios de desempeño para la tarea de Labor de Venta*

Evaluación de criterios de desempeño		
Criterios	Se cumplió (1)	No se cumplió (0)
<i>¿El personal de mostrador te dio la bienvenida al ingresar al establecimiento?</i>		
<i>¿El personal de mostrador te ofreció algún sabor de temporada?</i>		
<i>¿El personal de mostrador te informó respecto de los sabores?</i>		
<i>¿El personal de mostrador te sugirió algún complemento para tu helado?</i>		
<i>¿El personal de mostrador te dio un cupón de descuento?</i>		
<i>¿Volverías a nuestro establecimiento en futuras ocasiones?</i>		
Total	*Suma de criterios cumplidos	

### Chef heladero

Se presenta el siguiente Análisis de Tareas con el fin de ilustrar cómo se emplea cuando la tarea en cuestión implica trabajo creativo o es difícil de definir con un solo procedimiento. En este caso, el Análisis de Tareas no se enfoca a encadenar un grupo de conductas, sino a proponer actividades que faciliten que la tarea dé el resultado esperado.

#### Creación de nuevo sabor

Enunciado de tarea: El chef heladero propone un nuevo sabor mediante un análisis de sabores internos y de la competencia.

*Tabla 4. Análisis de tareas para la Tarea Creación de un nuevo sabor*

Creación de nuevo sabor		
	Nombre	Descripción
¿Cómo hacerlo?	Subtarea 1	Enlistar similitudes en los sabores actuales.
	Subtarea 2	Enlistar diferencias en los sabores actuales.
	Subtarea 3	Visitar diferentes heladerías para conocer sabores diferentes.
	Subtarea 4	Visitar dulcerías para conocer sabores diferentes o emergentes.
	Subtarea 5	Hacer un listado de ideas.



	Subtarea 6	Seleccionar 5 mejores ideas.
	Subtarea 7	Ejecución de sesión creativa con miembros del grupo.
	Subtarea 8	Seleccionar sabores.
	Subtarea 9	Creación de receta.
Condiciones de realización		
	Cada cuándo se realiza la tarea	Varía según las necesidades de la organización.
	Horario	3:00 p.m. a 6:00 p.m.
	Lugar	Dependiendo la subtarea.
	Condiciones físicas	Dependiendo la subtarea.
	Tipo de ejecución	Grupal (Grupo de 4).
Elementos requeridos	Físicos	
	1	Disposición de espacio para junta
	2	Materiales de oficina
	3	Se requiere de dinero de viáticos y gastos de comida para desplazarse y probar sabores diferentes.
	Conductuales	
	1	Conocimiento de preparación de mezclas para helados.
	2	Conocimientos de degustación de nuevos sabores.
	3	Habilidad técnica de diseño de recetas.
	De otros	
	1	Aprobación y entrega de presupuesto para viáticos y gastos por parte del área de Administración.

Indicadores de Desempeño		
Resultado	Propuesta de un nuevo sabor de helado.	
Indicador intermedio	Criterio	Listado de ideas de nuevos sabores.
	Estándar esperado	Al menos 2 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Creación de la receta del nuevo sabor.
	Estándar esperado	Al menos 5 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto

El indicador final se midió de igual manera como un indicador de satisfacción de tareas. A continuación se muestra en la tabla.

*Tabla 5. Evaluación de criterios de desempeño para el indicador intermedio de la tarea de Creación de un nuevo sabor.*

Evaluación de criterios de desempeño		
Criterios	Se cumplió (1)	No se cumplió (0)
En el listado hay al menos 4 sabores novedosos		
Los sabores propuestos en el listado difieren entre sí		
Los sabores propuestos en el listado no pueden encontrarse en otro establecimiento		
Total	*Suma de criterios cumplidos	

*Tabla 6. Evaluación de criterios de desempeño para el indicador final de la tarea de Creación de un nuevo sabor.*

Evaluación de criterios de desempeño		
Criterios	Se cumplió (1)	No se cumplió (0)
El sabor elegido tiene un color llamativo		
El sabor elegido tiene ingredientes inusuales		
El sabor elegido tiene un aroma llamativo		
El sabor elegido es difícil de encontrar		
El sabor elegido es agradable		
El sabor elegido deja un buen sabor de boca		
La receta especifica cada uno de los ingredientes		
La receta especifica el modo de preparación		
La presentación del helado es visualmente agradable		
Total	*Suma de criterios cumplidos	

### Administrativo financiero

#### Ponderación de órdenes de compra con depósitos

Enunciado de tarea: El Administrativo financiero pondera el monto solicitado en la orden de compra con el recibido en cuenta bancaria para generar una hoja de recibo.

*Tabla 7. Análisis de Tareas para la Tarea Ponderación de órdenes de compra con depósitos.*

<b>Ponderación de órdenes de compra con depósitos</b>			
	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	
¿Cómo hacerlo?	Subtarea 1	Recepción de orden de compra.	
	Subtarea 2	Señalar número de orden de compra.	
	Subtarea 3	Señalar monto de la compra.	
	Subtarea 4	Señalar fecha de compra	
	Subtarea 5	Ingresar los tres datos en Sistema Administrativo Integral.	
	Subtarea 6	Verificar que cada dato se encuentre en la casilla correcta.	
	Subtarea 7	Ingresar al sistema bancario	
	Subtarea 8	Identificar depósito con monto y fecha correspondiente a la orden de compra.	
	Subtarea 9	Marcar la compra como pagada en el Sistema Administrativo Integral.	
	Subtarea 10	Abrir formato de Hoja de recibo.	
	Subtarea 11	Colocar fecha, número y monto de la compra en sus casillas correspondientes.	
	Subtarea 12	Colocar fecha, número y monto del pago recibido en las casillas correspondientes.	
	Subtarea 13	Imprimir tres copias.	
	Subtarea 14	Sellar cada copia.	
	Subtarea 15	Archivar una copia	
	Subtarea 16	Dar dos copias al Repartidor.	
	Condiciones de realización		
	Cada cuándo se realiza la tarea	Se realiza durante las dos últimas horas laborales diariamente.	
	Horario	4:00 a 6:00 p.m.	
	Lugar	Oficina central	
	Condiciones físicas	Buena iluminación y acceso a internet.	
	Tipo de ejecución	Individual	
Elementos requeridos	<b>Físicos</b>		
	1	Computadora	
	2	Software de Sistema Administrativo iIntegral	
	3	Acceso a internet	
	4	Formato de Hoja de recibo.	
	<b>Conductuales</b>		
	1	Conocimientos básicos de contabilidad.	
	2	Habilidad en el uso del Sistema Administrativo Integral.	
	3	Uso básico de paquetería Office.	
	4	Uso básico de impresora.	
	5	Conocimiento del sistema de archivo de la oficina.	
	<b>De otros</b>		
	1	Envío de orden de compra al personal Administrativo financiero.	

Indicadores de Desempeño		
Resultado	La cantidad de montos recibidos corresponde a los registros administrativos capturados en el sistema y al corte periódico de la cuenta bancaria.	
Indicador intermedio	Criterio	Recepción de Hoja de recibo en el área de dirección.
	Estándar esperado	Recepción de hoja de recibo máximo tres días después de que se ha emitido orden de compra.
Indicador final	Criterio	Informe periódico de ingresos de venta.
	Estándar esperado	Cero faltantes o sobrantes en el ingreso con respecto de los montos capturados en el sistema y en formatos administrativos.

Se evaluó también el indicador final tomando como criterio un informe de ingresos que le fue solicitado a los colaboradores en cuestión. Se evaluó el informe tomando en cuenta los siguientes criterios.

*Tabla 8. Evaluación de criterios de desempeño para el indicador final de la tarea de Ponderación de órdenes de compra con depósitos.*

Evaluación de criterios de desempeño		
Criterios	Se cumplió (1)	No se cumplió (0)
El monto reportado corresponde con el monto recibido		
Las fechas de orden de compra y fecha de pago son correspondientes		
La cantidad de dinero neto total corresponde a la cantidad total reportada en la contabilidad.		
Total	*Suma de criterios cumplidos	

A continuación, se presentan tres graficas que corresponden a la evaluación de tres indicadores de desempeño de los análisis de tareas ya mostrados. Los resultados arrojados durante la evaluación de desempeño se graficaron de la siguiente manera:

#### Auxiliar de tienda

Indicador graficado: En esta gráfica se observa el indicador final de la tarea de Labor de venta. Se tomó como criterio de evaluación la cantidad de ventas realizadas diariamente

con un estándar de desempeño de 10 helados y 10 paletas. El estándar de desempeño se muestra como una línea horizontal de color negro.

En la gráfica se muestra la cantidad de paletas y helados vendidos por un Auxiliar de tienda en la primera quincena (10 días hábiles) al iniciar con la intervención. Esta gráfica también pudo haberse realizado de manera grupal acumulando el número de ventas de todos los colaboradores de la sucursal y sumando los estándares de cada uno.

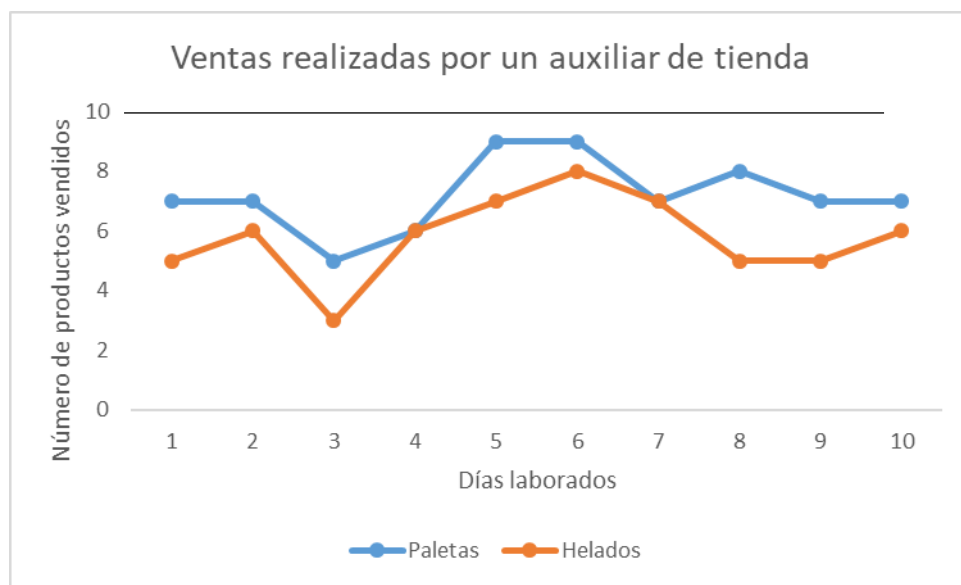


Figura 5. Medición de Indicador final de Labor de Venta en un colaborador

El Auxiliar de tienda tuvo un desempeño deficiente durante las primeras dos semanas de intervención. En la gráfica se observa que tanto los helados como las paletas no alcanzan el estándar de desempeño planteado para el primer mes. Hay que tomar en cuenta que el objetivo principal para este puesto durante el primer mes de intervención indicaba que el colaborador conociera y siguiera los Análisis de Tareas propuestos para su puesto. Sin

embargo, se esperaba que, con el entrenamiento, el dominio de sus tareas se viera reflejado en las ventas.

### Chef heladero

Indicador graficado: En esta gráfica se observa el indicador final de la tarea: crear un nuevo sabor. Se tomó como forma de evaluación una lista de criterios en una escala del 1 al 9, con un estándar de 5 puntos.

En esta gráfica se representan los puntajes obtenidos por los cuatro chefs durante los meses 2 y 3 de intervención para la tarea de Creación de un nuevo sabor. Los puntajes observados durante el tercer mes se conforman como promedios de los puntajes generales de las rúbricas, pues esta tarea se desempeñó tres veces durante ese periodo. Los estándares cambiaron de un mes a otro: durante el segundo mes se aceptó un puntaje general de 5, como se mostró en el Análisis de Tareas de la parte posterior. Este estándar cambió al tercer mes a un puntaje de 8.

Se observa que el puntaje aumentó en los cuatro Chefs heladeros que conforman al departamento. En la medición realizada el segundo mes de intervención, se encontró que sólo dos chefs igualaban o superaban el criterio. Después del entrenamiento y de haber propuesto cuatro sabores nuevos cada uno, se encontró que sólo en un caso no se alcanzó el estándar esperado.

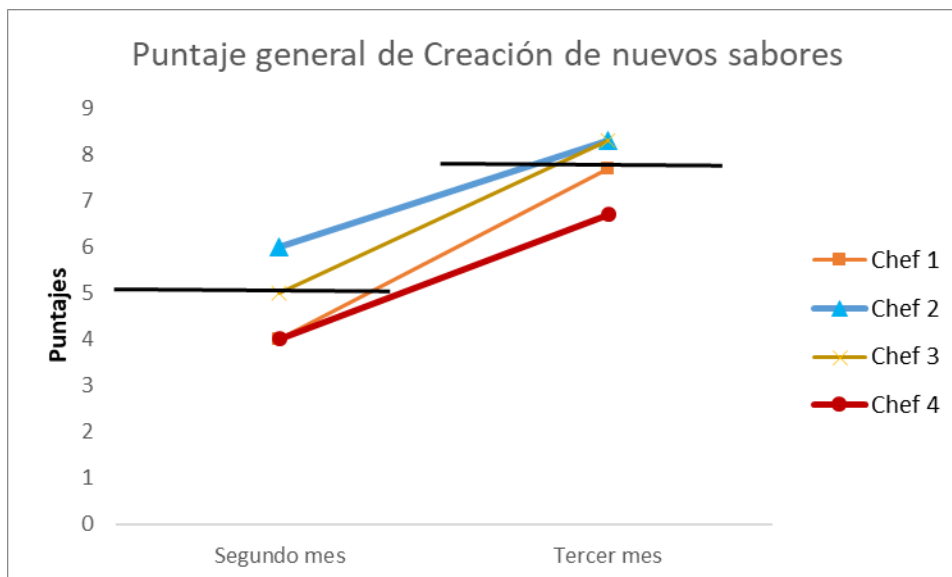


Figura 6. Medición del Indicador final de la Tarea Creación de nuevo sabor en los 4 colaboradores.

### Administrativo financiero

Indicador graficado: Se grafica el indicador final de la tarea *Ponderación de órdenes de compra con depósitos*. Se utilizó como forma de evaluación la lista de criterios en una escala del 1 al 3. El estándar desde un inicio fue de 3 debido a la importancia que la organización le dio a esta función.

En esta gráfica se ubican los puntajes de los tres colaboradores con este puesto durante seis mediciones correspondientes a los tres meses. Se realizaron dos mediciones por mes.

En la gráfica 3 se observan los puntajes que obtuvieron los administrativos en sus reportes. Se observa que durante las primeras dos evaluaciones los puntajes fueron bajos. El desempeño del Administrativo 1 mejoró después de la primera evaluación, caso similar al del Administrativo 2. Se observa que sólo el Administrativo 3 mantuvo un desempeño bajo

durante tres evaluaciones. Al finalizar la intervención, todos alcanzaron el estándar deseado.

Se encontró que era usual que, dentro de su contabilidad y registro, los datos no tuvieran congruencia, estuvieran incompletos o que los resultados generales de las cuentas que cada uno manejaba fueran incorrectos. Lo anterior suponía una gran área de oportunidad, pues indicaba que no se conocía ni se tenía un control certero de las finanzas de la organización. En algunas ocasiones se encontró que había órdenes de compra y entregas que no correspondían con ningún monto depositado, implicando pérdidas para la empresa.

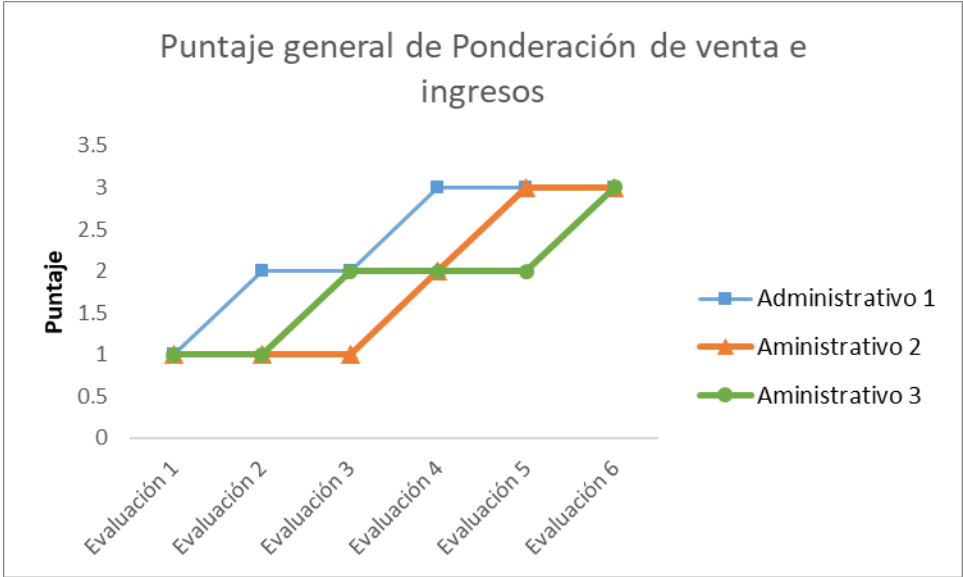


Figura 7. Medición del indicador final de la Tarea Ponderación de órdenes de compra con depósitos.

**Ejemplo de Formulación técnica de Cambio de conducta**



Posterior a la evaluación de desempeño, se emplearon procedimientos de cambio de conducta. Se inició brindando retroalimentación a los colaboradores respecto de sus resultados tomando como base el protocolo contenido en este manual.

Posteriormente se procedió a la reformulación de criterios y estándares de desempeño. Las tablas que a continuación se presentan muestran la manera en que fueron cambiando los estándares y criterios de las tareas anteriormente mencionadas.

### Auxiliar de tienda

Los criterios de evaluación del desempeño se mantuvieron durante la evaluación, los estándares de desempeño fueron aumentando con la intención de que el colaborador perfeccionara la manera en que procedía al momento de realizar su labor de venta y buscando el incremento progresivo del número de ventas.

*Tabla 9. Listado de indicadores de desempeño con sus criterios y estándares para el puesto de Auxiliar de tienda.*

Indicadores de Desempeño		
Resultado	Ingreso monetario.	
Primer mes		
Indicador intermedio	Criterio	Seguimiento del Análisis de tareas.
	Estándar esperado	Al menos 4 puntos promedio obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Venta de producto.
	Estándar esperado	Venta diaria de al menos 10 helados y 10 paletas diarias por colaborador.
Segundo mes		
Indicador intermedio	Criterio	Seguimiento del Análisis de tareas.
	Estándar esperado	Al menos 5 puntos promedio obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Venta de producto.
	Estándar esperado	Venta diaria de al menos 15 helados y 15 paletas diarias por colaborador.
Tercer mes		

Indicador intermedio	Criterio	Seguimiento del Análisis de tareas.
	Estándar esperado	Al menos 6 puntos promedio obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Venta de producto.
	Estándar esperado	Venta diaria de al menos 22 helados y 22 paletas diarias por colaborador.

### Chef heladero

En este caso hay que recordar que esta tarea fue evaluada a partir del segundo mes de intervención. La variación en los estándares estuvo orientada al perfeccionamiento del resultado final de la tarea.

*Tabla 10. Listado de indicadores de desempeño con sus criterios y estándares para el puesto de Chef heladero.*

Indicadores de Desempeño		
Resultado	Propuesta de un nuevo sabor de helado.	
Segundo mes		
Indicador intermedio	Criterio	Listado de ideas de nuevos sabores.
	Estándar esperado	Al menos 2 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Creación de la receta del nuevo sabor.
	Estándar esperado	Al menos 5 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto
Tercer mes		
Indicador intermedio	Criterio	Listado de ideas de nuevos sabores.
	Estándar esperado	Al menos 3 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto.
Indicador final	Criterio	Creación de la receta del nuevo sabor.
	Estándar esperado	Al menos 8 puntos obtenidos en formato de Evaluación de criterios de desempeño del puesto

### Administrativo financiero

Los estándares fueron ajustados con el fin de disminuir los tiempos en que era entregada la hoja de recibo y en eliminar errores en la contabilidad de los ingresos

*Tabla 11. Listado de indicadores de desempeño con sus criterios y estándares para el puesto de Administrativo financiero.*

Indicadores de Desempeño		
Resultado	La cantidad de montos recibidos corresponde a los registros administrativos capturados en el sistema y al corte periódico de la cuenta bancaria.	
Primer mes		
Indicador intermedio	Criterio	Recepción de Hoja de recibo en el área de dirección.
	Estándar esperado	Recepción de hoja de recibo máximo tres días después de que se ha emitido orden de compra.
Indicador final	Criterio	Informe periódico de ingresos de venta.
	Estándar esperado	Cero faltantes o sobrantes en el ingreso con respecto de los montos capturados en el sistema y en formatos administrativos.
Segundo mes		
Indicador intermedio	Criterio	Recepción de Hoja de recibo en el área de dirección.
	Estándar esperado	Recepción de hoja de recibo máximo 1 día después de que se ha emitido orden de compra.
Indicador final	Criterio	Informe periódico de ingresos de venta.
	Estándar esperado	Cero faltantes o sobrantes en el ingreso con respecto de los montos capturados en el sistema y en formatos administrativos.
Tercer mes		
Indicador intermedio	Criterio	Recepción de Hoja de recibo en el área de dirección.
	Estándar esperado	Recepción de hoja de recibo el mismo día que se ha emitido orden de compra.
Indicador final	Criterio	Informe periódico de ingresos de venta.
	Estándar esperado	Cero faltantes o sobrantes en el ingreso con respecto de los montos capturados en el sistema y en formatos administrativos.

Con base en los procedimientos de entrenamiento de tareas, se buscó reforzar el comportamiento efectivo de los colaboradores. Por tal motivo, se destinaron los siguientes incentivos. Las consecuencias de haber cubierto los estándares de desempeño fueron las siguientes:

Auxiliar de tienda: Una vez que el colaborador haya cumplido con éxito los estándares de desempeño, le será otorgado medio día libre a escoger durante el mes en curso y una tarjeta de regalo con \$700.

Chef heladero: Una vez que el colaborador haya cumplido con éxito los estándares de desempeño, le será otorgado un día libre a escoger durante el mes en curso y una tarjeta de regalo con \$700.

Administrativo financiero: Una vez que el colaborador haya cumplido con éxito los estándares de desempeño, le será otorgado un día libre a escoger durante el mes en curso y una tarjeta de regalo con \$700.

El procedimiento de evaluación y modificación del desempeño se repitieron en tres ocasiones. Algunas de las evaluaciones correspondientes ya fueron mostradas en el apartado anterior.

Un hallazgo interesante durante esta etapa del proceso fue identificar áreas de oportunidad en la operación de los Administrativos financieros. Estas áreas se fueron corrigiendo con la presentación de los Análisis de Tareas y los entrenamientos efectuados.

### **Ejemplo de formulación técnica de Evaluación final del desempeño**

Se diseñó un reporte ejecutivo donde se evaluaba el efecto que la intervención había tenido sobre el desempeño de los colaboradores y el alcance de objetivos. Este se orientó a hacer un contraste entre el estado inicial de la organización y el estado final.

Los principales hallazgos y contrastes entre los objetivos planteados y su cumplimiento fueron los siguientes:

- Departamento de creación y preparación:

Se seleccionaron ocho nuevos sabores propuestos por los Chefs. Se incrementó la preparación de mezclas en los niveles que se tenían contemplados. Se cuidó que la

preparación no excediera el número de ventas para evitar la merma de los productos. Por tal motivo, durante el segundo mes, las cuotas de preparación de mezclas se mantuvieron al mismo nivel que en el primer mes.

- Heladería:

De igual manera, se aumentó la cantidad de paletas y helados preparados en los niveles esperados.

- Gerencia:

Se capacitó a los gerentes a implementar el procedimiento propuesto en su personal. Aparentemente, hubo mejoras en la comunicación entre gerentes y colaboradores, aunque estos datos no fueron respaldados. Durante la intervención hubo una baja en uno de los gerentes que dificultó la implementación del procedimiento en una sucursal.

- Ventas de mostrador:

El incremento en las ventas se realizó de manera gradual y progresiva, de modo que se buscó mantener por más tiempo estándares de venta en lugar de hacer cambios periódicos. Al finalizar el tercer mes se estaban alcanzando las cuotas de venta proyectadas para el segundo mes. Aunque la intervención finalizó, se propuso seguir con la aplicación del procedimiento.

- Administración:

Se eliminaron problemas en la cobranza, facturación y contabilidad en las ventas. Lo anterior permitió que el funcionamiento financiero de la organización mejorara y fuera más organizado.

- Dirección:

Se construyó un departamento de ventas con dos nuevos colaboradores.

Acerca del Objetivo general:

Se alcanzó la cuota de incremento del 30% de rendimiento en el último mes de intervención. Se proyecta que esos números puedan ser constantes durante los siguientes tres meses a pesar de que ya no se seguirá con la intervención o no se le dará seguimiento al proyecto.

Por una parte, el logro del objetivo se atribuye principalmente al aumento de preparación y venta de los sabores. Por otro lado, se atribuye a las mejoras en los procesos financieros de la organización, que permitieron eliminar el descontrol del capital.

Se tomó la decisión de finalizar el proyecto debido a que el área directiva consideró que los resultados habían sido satisfactorios. Se decidió iniciar con un proyecto para la apertura de las dos nuevas sucursales y para reestructurar la organización.

Al respecto de la reestructura, se hizo la sugerencia de formalizar las funciones de la nueva área de Ventas mediante Análisis de Tareas. De igual modo, se propuso que, con base en el desempeño de los colaboradores del departamento de Administración, se eligiera a uno de los miembros como Coordinador. De este modo, los colaboradores podrían ser supervisados y se establecería un canal de comunicación para realizar el reporte de resultados a ambos socios.

## 8. Consideraciones finales

Esta sección tiene el fin de responder algunas preguntas que podrían surgir al leer los pasos de este modelo. Si bien se espera que el procedimiento haya sido descrito claramente, se busca que gane mayor claridad con esta sección.

*¿Qué tan altos pueden ser los estándares de ejecución?* Es importante mencionar que el aumento de criterios y estándares no debe estar necesariamente asociado con producir más, sino con perfeccionar y alcanzar objetivos. En caso de que se busque un incremento en el rendimiento de los colaboradores, los criterios y estándares máximos han de establecerse tomando en cuenta los récords del grupo evaluado. El rango más alto lo delimitan los puntajes mayores del grupo de trabajo. Si estos puntajes no incrementan en algún tiempo a pesar de los esfuerzos, se ha encontrado un criterio máximo. Exigir de más podría tener un efecto en la satisfacción de los colaboradores que conllevaría a resultados negativos dentro del proyecto.

*¿El procedimiento de Análisis de Tareas y mejora del desempeño se puede aplicar en todas las posiciones?* Es posible que existan posiciones que, por las características de su actividad y funciones, parezcan complicadas de subdividir y analizar. Algunos casos comunes son los tomadores de decisiones o puestos que no sigan procesos o entreguen productos tangibles. En estos casos, los Análisis de Tareas no se conforman de subtareas muy pequeñas o delimitadas, sino que se hacen subtareas globales que puedan brindar un indicador. Si se logra diseñar un indicador que funcione, el análisis puede ser aplicado.

*¿Los Análisis de Tareas deben seguirse de manera rígida?* Es posible que el Análisis de Tareas propuesto tenga fallas o no cumpla el objetivo de sistematizar una tarea y hacerla eficaz. En estos casos, es importante escuchar y observar al colaborador, de modo que este

pueda hacer propuestas al respecto y reformular el análisis. Si el colaborador encuentra una forma más eficaz de desempeñar la tarea, es importante formalizarla tomando como referencia la propuesta del colaborador.

*¿Este modelo puede usarse a la par de otros métodos de gestión del cambio y desarrollo?*

Sí, siempre y cuando ambos procedimientos sean congruentes y persigan los mismos objetivos.

*¿Se pueden implementar únicamente algunas partes del modelo?* Está conformado de diferentes métodos que en sí mismos ya han mostrado buenos resultados. En el caso de fragmentar el modelo, pierde su secuencia, pero podría funcionar.

*¿Qué hacer si al finalizar el modelo no obtengo los resultados esperados?* El modelo se conforma de una secuencia circular entre la evaluación y la intervención que no termina hasta que se logran los objetivos finales. En caso de que no esté funcionando, habría que revisar cada uno de los pasos realizados, podría ser posible que los objetivos sean dispersos o inalcanzables, que los análisis de tareas no sean adecuados o que el procedimiento no haya sido comunicado adecuadamente a los colaboradores involucrados, por dar algunos ejemplos.

## 9. Referencias

Allés, M. (2008). *Desempeño de competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.

Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Ciudad de México: Trillas.



- Catania, C., Shimoff, E. y Matthews, B. (1989). *An experimental analysis of rule-governed behavior*. En: Hayes, S. (1989). *Rule-governed behavior*. Cognition, Contingencies and Instructional Control. New York: Plenum Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Cooper, J., Heron, T. y Heward, W. (2007). *Applied Behavior Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G. y Vaerla, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Fertonani, M. y Actis, C. (1981). *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Fleishman, E. y Bass, A. (1979). *Estudios de Psicología Industrial y de Personal*. Ciudad de México: Trillas.
- García, M., Gómez, P. y Londoño, O. (2009). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson.

- Jhonson, M., Redmon, W. y Mawhenney, T. (2001). *Handbook of Organizational Performance. Behavior analysis and management*. New York: The Haworth Press.
- Luthans, F. y Kreitner, R. (1984). *Modificación de la conducta organizacional*. Ciudad de México: Trillas.
- Luthaus, C.; Adrien, M.; Anderson, G.; Carden, F.; Montalván, G. (2002). Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 23 de enero de 2019 en: [http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_webOrg.pdf](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf).
- Malott, M. (2001). *La paradoja del cambio organizacional: Estrategias efectivas con procesos estables*. Ciudad de México: Trillas.
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82.
- Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Skinner, B. F. (1975). *La conducta de los organismos. Un análisis experimental*. Barcelona: Editorial Fontanella.

Silber, K. y Foshay, W. (2010). *Handbook of improving performance in the workplace*.

Arizona: International Society for Performance Improvement.

Silva, Y. y Rafaela, C. (2010). *Evaluación del desempeño y formación en el sector*

*turístico: Un estudio bibliométrico desde la Psicología de los RRHH*. Pasos:

Revista de turismo y patrimonio cultural, 8, 13-30.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*.

Ciudad de México: Manual Moderno.

Vargas, J. (1974). *Redacción de objetivos conductuales*. Ciudad de México: Editorial

Trillas.

## 10. Anexos

### ANEXO 1

#### NOMBRE DE LA TAREA

Enunciado de tarea: \_\_\_\_\_

Nombre de la Tarea		
	Nombre	Descripción
¿Cómo hacerlo?	Subtarea 1	
	Subtarea 2	
	Subtarea 3	
	Subtarea 4	
	Subtarea 5	
	Subtarea 6	
	Subtarea 7	
	Subtarea 8	
	Subtarea 9	
	Subtarea 10	
Condiciones de realización		

	Temporalidad	
	Horario	
	Lugar	
	Condiciones físicas	
	Tipo de ejecución	
Elementos requeridos	Físicos	
	1	
	2	
	3	
	Conductuales	
	1	
	2	
	3	
	De otros	
	1	
	2	
	3	

Indicadores de desempeño		
Resultado		
Indicador intermedio	Criterio	
	Estándar esperado	
Indicador final	Criterio	
	Estándar esperado	

## ANEXO 2

Evaluación de criterios de desempeño		
Criterios	Se cumplió (1)	No se cumplió (0)
Nombre del criterio 1		
Nombre del criterio 2		
Nombre del criterio 3		
Total	*Suma de criterios cumplidos	

## Anexo 2. Carta de invitación a jueces



Ciudad de México a

### CARTA INVITACIÓN

Apreciable experto

Me dirijo a usted debido a su conocimiento y trayectoria en el área de la Psicología y Desarrollo Organizacional, con la intención de invitarla a formar parte del grupo de Jueces en la evaluación del contenido de un Manual.

El objetivo de este estudio es validar el *Manual de Desarrollo Organizacional basado en de Análisis de Tareas*, buscando que el contenido del mismo sea adecuado para su uso profesional.

La participación que le solicito radica en dos actividades principales:

- Lectura del Manual: En caso de aceptar, le haría llegar el manual propuesto en este trabajo.
- Evaluación: Esta actividad consiste en que usted brinde sus comentarios acerca de la pertinencia del contenido del manual mediante un formato de jueceo.

La información que usted proporcione será valiosa para mejorar el contenido inicial del Manual. La duración del periodo de jueceo será del 5 de junio al 5 de julio del presente año. Al finalizar esta investigación, le haré llegar el producto final por este medio.

Si usted está de acuerdo en participar, puede hacérmelo saber respondiendo al correo electrónico donde le he hecho esta invitación.

Le agradezco la atención.

*Atentamente, Lic. Emmanuel Raya Morales*

*Residencia en Gestión Organizacional, UNAM*

### Anexo 3. Formato de juicio para expertos

#### Formato de juicio de expertos

El presente formato se conforma de 9 apartados que hacen referencia a cada uno de los capítulos del manual. En cada apartado se encuentra una serie de criterios a evaluar y tres celdas a su lado derecho que van del número 1 al 3. Marque con una **X** la celda que considere más pertinente para calificar cada criterio, tomando en cuenta que 1 significa que ese aspecto es deficiente, 2 es igual a moderado y 3 excelente.

Al final de cada apartado hay una sección de comentarios, escriba cualquier sugerencia que tenga al respecto. No deje ninguna celda sin contestar.

¡Muchas gracias!

Formato de calificación del contenido			
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido del apartado es suficiente.			
<b>Comentarios del apartado</b>			
<b>2. Conceptos de Desarrollo Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido del apartado es suficiente.			
<b>Comentarios del apartado</b>			

<b>3. Modelo de Desarrollo Organizacional basado en Análisis de Tareas</b>			
	1	2	3
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			
<b>4. Establecimiento de objetivos</b>			
	1	2	3
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			
<b>5. Evaluación del desempeño</b>			
	1	2	3
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			

<b>6. Cambio de conducta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			
<b>7. Evaluación del desempeño final</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			
<b>8. Ejemplo del procedimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
<b>Comentarios del apartado</b>			



9. Consideraciones finales	1	2	3
El apartado cuenta con ortografía correcta.			
El apartado tiene correcta redacción.			
La teoría de este apartado es congruente.			
El procedimiento propuesto en este apartado es congruente.			
Existe congruencia entre la teoría y el procedimiento propuesto del apartado.			
El contenido del apartado es relevante.			
El contenido es suficiente para seguir el procedimiento.			
Comentarios del apartado			

**¡Muchas gracias!**

