

The background of the slide is a solid blue color with a subtle gradient. Overlaid on this are several large, semi-transparent circles in various shades of blue, creating a layered, abstract effect. The circles are positioned in the upper left and center of the slide, with some overlapping each other.

Tema 2

Determinantes del desempeño individual



Pienso que cuando Dios creó al hombre sobrestimó un poco su propia capacidad.

-Oscar Wilde

Determinantes del desempeño individual

- Existen diferentes características que determinan el comportamiento del individuo en una organización y que afectan su rendimiento y satisfacción como empleado.
- Algunas son:
 1. Aptitudes y/o habilidades
 2. Características biográficas
 3. Motivación
 4. Percepciones
 5. Personalidad
- http://mediaplayer.pearsoncmg.com/assets/TqBY1FsQVLSXPMCQNFlc_fLBe5hhWrcvD

Determinantes del desempeño individual

1. Aptitud

- Aptitud: Se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga.
- ¿Todos tenemos las mismas aptitudes?
- Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores:
 1. Intelectuales
 2. Físicas

Aptitudes intelectuales



Pensar



Resolver problemas

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales:

Razonar

Aptitudes intelectuales

- Las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir la habilidad mental general de un individuo.
- Existen exámenes de admisión específicos para ciertas universidades o especializaciones.
- Los trabajos difieren en las demandas que plantean a sus ocupantes para que utilicen sus aptitudes intelectuales.

Aptitudes intelectuales

- Cuanto mas complejo sea un trabajo en términos de demandas de procesamiento de información, mas aptitudes de inteligencia general y verbal serán necesarios para desarrollarlo con éxito.
- Por supuesto, tener un CI elevado no es requisito para todos los trabajos, si es que lo es en algunos.
- Hay trabajos rutinarios, con pocas oportunidades para ejercer criterio, por lo que emplean personas con un CI promedio.

Dimensiones de la aptitud intelectual

Figura 2-1

Dimensiones de la aptitud intelectual

Dimensión	Descripción	Ejemplo de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para hacer operaciones en forma rápida y correcta.	Contador: Cálculo del impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas sobre contratación.
Velocidad de percepción	Aptitud para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud.	Investigador de incendios: Identifica las claves que den apoyo a una acusación de haber provocado un incendio.
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo.	Investigador de mercado: Pronosticar la demanda de un producto en el periodo de tiempo siguiente.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y obtener las implicaciones de un argumento.	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados.
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio.	Decorador de interiores: Redecorar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

Aptitudes intelectuales

- **Capacidad intelectual general (CIG).** Factor general de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la habilidad mental.
- Las dimensiones de la inteligencia se correlacionan de manera positiva, de modo que un individuo que obtiene una puntuación alta en comprensión verbal, por ejemplo, tiene mayores probabilidades de obtener también una puntuación alta en visualización espacial.
- Las evidencias apoyan la idea de que las estructuras y medidas de las habilidades intelectuales son similares en las diferentes culturas. Puede haber mayor diferencia si se consideran factores educativos y económicos.
- Si bien, la inteligencia es de gran ayuda para realizar bien un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o satisfecha en su vida laboral.

Aptitudes físicas

- *Aptitud física*: Capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.
- Hay aptitudes físicas específicas que pueden ser importantes para realizar con éxito ciertos trabajos.
- Una investigación efectuada sobre los requerimientos necesarios para efectuar ciertos de trabajos ha identificado nueve aptitudes básicas relacionadas con la ejecución de tareas físicas. (Tabla)



Figura 2-2

Las nueve aptitudes físicas básicas

Factores de fuerza

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Resistencia dinámica | Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo. |
| 2. Resistencia del tronco | Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen). |
| 3. Resistencia estática | Aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos. |
| 4. Resistencia explosiva | Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos. |

Factores de flexibilidad

- | | |
|---------------------------------|--|
| 5. Flexibilidad de estiramiento | Capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible. |
| 6. Flexibilidad dinámica | Aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos. |

Otros factores

- | | |
|--------------------------|---|
| 7. Coordinación corporal | Capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo. |
| 8. Equilibrio | Aptitud de mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder éste. |
| 9. Resistencia | Aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado. |

Determinantes del desempeño individual

2. Características biográficas

- Características biográficas: Características personales - como la edad, género, raza y estado civil- que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales.
- *Edad*: La relación entre la edad y el desempeño en el trabajo es un tema importante de estudio, por tres razones principales:
 1. La fuerza de trabajo está envejeciendo
 2. La creencia de que el desempeño disminuye con la edad
 3. La reglamentación del retiro obligatorio.

Determinantes del desempeño individual

2. Características biográficas

- La fuerza de trabajo está envejeciendo en todo el mundo. El 93% del crecimiento en la fuerza laboral de 2006 a 2016 se debe a los trabajadores mayores de 54 años. En USA la proporción de los trabajadores de 55 años o mas es de 22% y sigue en aumento.
- En la actualidad, la mayoría de los trabajadores ya no tienen que retirarse a los 70 años de edad, y 62% de los empleados de entre 45 y 60 años planean retrasar su jubilación.



2. Características biográficas

La edad

- Cualidades positivas que ven los empleadores en trabajadores de mayor edad: experiencia, criterio, buen juicio, ética de trabajo sólida y compromiso por la calidad.
- Industrias como las del cuidado de la salud, la educación, el gobierno y las compañías sin fines de lucro a menudo dan la bienvenida a los trabajadores mayores.
- Public Utilities Board (pag. 48)
- Pero también se perciben como faltos de flexibilidad y que ofrecen resistencia a las nuevas tecnologías.

2. Características biográficas

Edad / Indicadores

- Estudios de la relación *edad-rotación*, demuestran que entre mas edad tiene un trabajador, menos abandonará su empleo.

Esto es, porque entre mas edad se tiene, menos oportunidades nuevas de trabajo encontrará; pero también porque entre mas antigüedad se genera en un empleo, serán más las prestaciones laborales, mejores salarios, más vacaciones, etc.

2. Características biográficas

Edad / Indicadores

- En la relación *edad-ausentismo* se ha demostrado que es parcialmente una función de si la ausencia es evitable o no. En general, las personas mayores tienen tasas mas bajas de ausentismo evitable que los mas jóvenes.



2. Características biográficas

Edad / indicadores

- Relación *edad-productividad*. Se cree con frecuencia que las aptitudes de un individuo disminuyen con la edad -velocidad, agilidad, fuerza, coordinación- y que el aburrimiento y una falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad.

Algunos estudios han demostrado que no necesariamente se cumple esta premisa. (Tofutti, pag.50)

- En cuanto al desempeño, existe la idea de que la creatividad disminuye a medida que las personas envejecen; un investigador encontró que las personas que crean mediante la experimentación realizan “sus mejores trabajos cuando rebasan los 40, 50 y 60 años de edad”. (pag. 49)

2. Características biográficas

La edad / indicadores

- En la relación *edad-satisfacción en el trabajo*. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, al menos hasta los 60 años.
- Existe el supuesto cultural de que las personas de mayor edad son mas proclives a la depresión y a la soledad. Sin embargo, un estudio en adultos de entre 18 y 94 años, encontró que el estado de ánimo mejora con la edad (pag. 50).
- Otros estudios (con empleos profesionales y los que no) han encontrado una relación en forma de U; entre los profesionales la satisfacción tiende a incrementarse conforme envejecen, mientras que para los no profesionales disminuye durante la edad madura y después sube de nuevo con el paso de los años.

2. Características biográficas

La edad

- Otros análisis de investigaciones arrojan que la edad y el desempeño en el trabajo no se relacionan. Y parece, que esto aplica para todo tipo de trabajos, profesionales y no. (Mercedes-Benz pag. 49)
- La conclusión es que las demandas de la mayoría de los puestos, no llegan a ser extremos para ninguna aptitud física atribuible a la edad, como para tener efectos en la productividad; o bien, si existe cierta disminución con la edad, se ve compensada por las ganancias de experiencia.
- La edad es motivo de discriminación sin fundamento, una fuerza laboral diversa con respecto a la edad constituye un beneficio para la organización.

2. Características biográficas

Género

- Las evidencias demuestran que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral.
- No hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la habilidad para solucionar problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje.
- Un metanálisis de investigaciones sobre el desempeño laboral reveló que las mujeres obtenían calificaciones ligeramente mas altas que los hombres en medidas de desempeño. Un metanálisis separado de 95 estudios del liderazgo indicó que las mujeres y los hombres se consideran líderes igualmente eficaces.

2. Características biográficas

Género

- Las madres trabajadoras, en ocasiones, prefieren laborar medio turno, tener un horario flexible y trabajar a distancia, a fin de atender las responsabilidades con su familia.
- En cuanto a rotación, las evidencias indican que no hay diferencias significativas, las tasas de renuncia de las mujeres son similares a las de los hombres.
- Sin embargo, los prejuicios y los estereotipos persisten. En el área de contrataciones, los gerentes muestran un sesgo por género cuando seleccionan a candidatos para ciertos puestos (pág. 51).

Otras características biográficas:

1. Raza y origen étnico (Pag. 51 y/o video: <https://www.youtube.com/watch?v=5bYmtq2fGmY>)
2. Discapacidad (Pág. 53 y Microsoft, pág. 49 libro amarillo)
3. Antigüedad (Relación positiva en índice de antigüedad/ productividad laboral, la rotación, ausentismo, etc. (o))
4. Religión (el Islam en USA, pag. 54 y caso (pág. 55))
5. Orientación sexual e identidad de género (pag. 55)
6. ¿Existe todavía algún grado de discriminación en todas o algunas de las características anteriores?

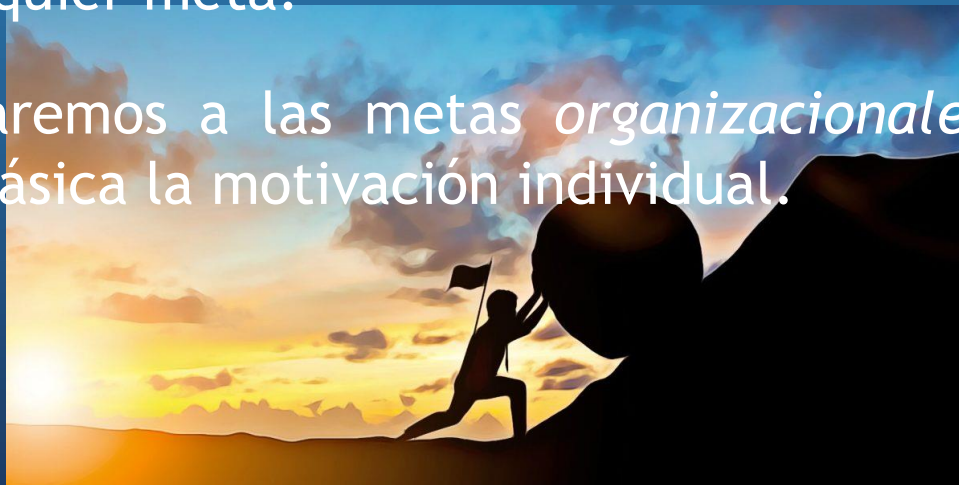
Leer Caso 1 Google, pág. 66



Determinantes del desempeño individual

3. Motivación

- “Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz)
- “Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (Robbins)
- La motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta.
- Nos enfocaremos a las metas *organizacionales*, para las cuales es básica la motivación individual.



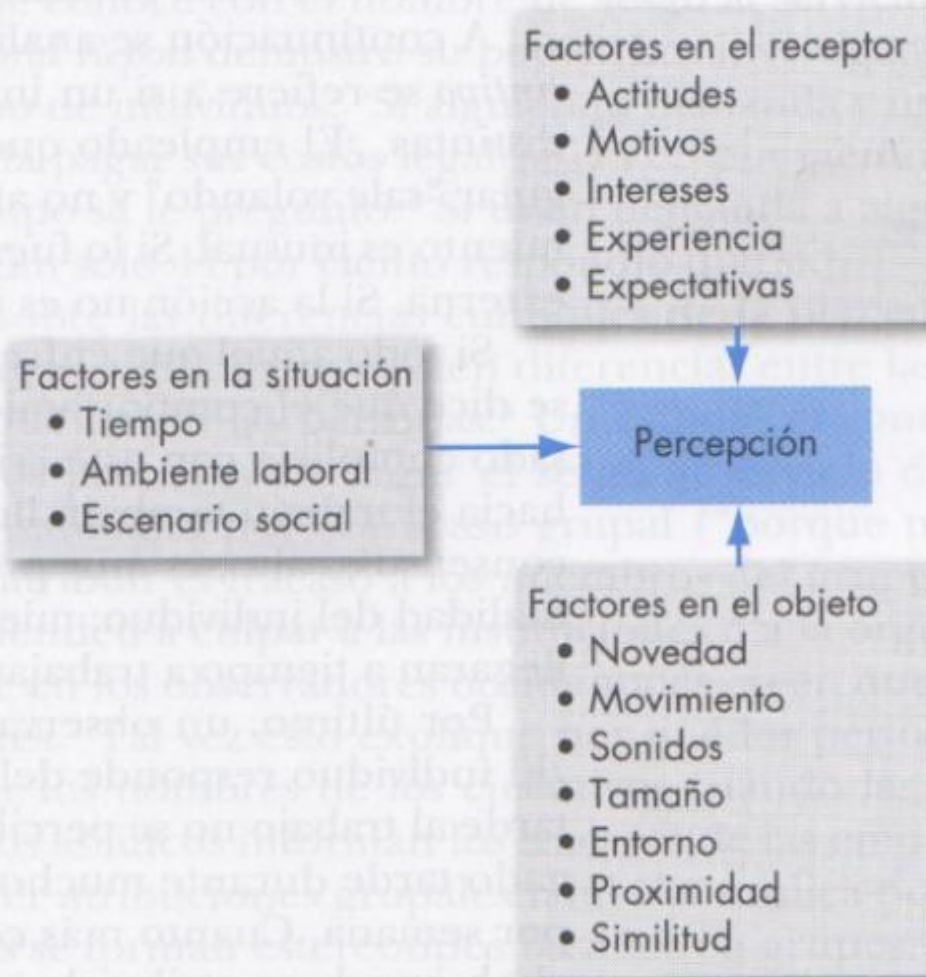
Determinantes del desempeño individual

4. Percepciones

- La **percepción** es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno.
- Sin embargo, lo que alguien percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.
- La percepción es importante en el estudio del CO porque el comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí.
- *“El mundo que es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos”*
- http://mediaplayer.pearsoncmg.com/assets/nXl_f8ybWalf2V6kb7foXmB_un5fLvyA

Figura 6-1

Factores que influyen en la percepción



4. Percepciones

- Existen simplificaciones que utilizamos los individuos al elaborar juicios acerca de los demás:
 1. *Percepción selectiva*: Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.
- Cualquier característica que haga destacar a una persona, un objeto o un evento aumentará la probabilidad de que aquella sea percibido, esto es porque es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven, solo se perciben ciertos estímulos.
- Los intereses creados influyen de manera significativa en los problemas que vemos (pág. 175)

4. Percepciones

2. *Efecto de halo*: Tendencia a formarse una impresión general de un individuo con base en una sola característica (inteligencia, apariencia, sociabilidad, etc.)
- Las perspectivas generales contaminan las perspectivas específicas.
 - Por ejemplo, si se le pide a un admirador de Barack Obama que enumere 10 cosas que le disgusten de él, se le puede hacer difícil por la imagen positiva general que se tiene del personaje, (o al contrario). (pág. 176)

4. Percepciones

3. *Efectos de contraste*: Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.
- Por ejemplo, en una serie de entrevistas laborales, el entrevistador puede distorsionar la imagen de cualquier candidato en base al turno que le haya tocado; alguien puede recibir una evaluación mas favorable si lo precede un solicitante mediocre; o una menos favorable si antes pasaron candidatos fuertes.

4. Percepciones

4. *Estereotipos*: juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.
- En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en género, edad, raza, religión, nacionalidad, peso, etc.
 - Algunas investigaciones sugieren que los estereotipos operan a nivel emocional, y a menudo por debajo del nivel de conciencia, haciéndolos difíciles de cuestionar y modificar. (Casos página 172)
 - Es conveniente analizarnos constantemente para asegurarnos de no utilizar un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones.

La percepción y la toma de decisiones individual

- Los individuos en las organizaciones (directores, gerentes y operativos) toman decisiones, es decir, eligen entre dos o mas alternativas. (Caso Delta Airlines pag. 174)
- La manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales están influidas en mucho por sus percepciones.
- Cualquier decisión se toma en base a los datos que se reciben de diversas fuentes; y es necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos; la información mas relevante será la considerada de acuerdo a la percepción de quien tome la decisión final.

Determinantes del desempeño individual

5. Personalidad

- *Personalidad*: Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.
- La personalidad es la suma de las formas en que la persona reacciona ante otros e interactúa con ellos.

- *Medición de la personalidad*:

Las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación, así como para pronosticar quien es el mejor individuo para ocupar cierto tipo de trabajo.

Para esto son utilizados los cuestionarios de autorreporte.

Medición de la personalidad

Para la medición de la personalidad se utilizan:

1. Los cuestionarios de autorreporte:

Funcionan bien si están contruidos de la manera adecuada, pero tienen la debilidad de que quien los responde puede mentir para dar una buena impresión al gerente.

2. Los calificados por un observador

Un compañero de trabajo u otro observador hace la evaluación; éstos pronostican mejor el éxito en el trabajo.

- Cuando sea necesario tomar decisiones de trabajo importantes, se debe utilizar puntuaciones de personalidad tanto de observadores como de autorreporte

Determinantes de la Personalidad

- *Herencia:*

Factores que quedan determinados en el momento de la concepción; naturaleza inherentemente biológica, fisiológica y psicológica (estatura, rasgos faciales, el género, el temperamento, composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos).

Las investigaciones han demostrado que la conducta está asociada en gran medida con factores genéticos.

- *Rasgos de personalidad:*

Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo como tímido, agresivo, sumiso, perezoso, ambicioso, leal e introvertido.

Indicadores de la Personalidad

A. *Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB)*

Prueba de personalidad con 100 reactivos acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones específicas.

A los individuos se les clasifica como extrovertidos o introvertidos (E/I), sensibles o intuitivos (S/N), racionales o sentimentales (R/T) y juiciosos o perceptivos (J/P).

- Las combinaciones de estas clasificaciones describe 16 tipos de personalidad, al identificar a cada individuo mediante uno de los rasgos de cada uno de los cuatro pares. Así, por ejemplo:
 - Los individuos INRJ son visionarios.
 - Los ENFJ son líderes natos
 - Los ESRJ son organizadores.
 - El tipo ENRP es un conceptualizador.

Indicadores de la Personalidad

- El ITMB ha sido utilizado por organizaciones como Apple Computer, AT&T, GE, 3M Co., en hospitales, instituciones académicas y en las Fuerzas armadas de Estados Unidos.
- El ITMB es una herramienta valiosa para aumentar el autoconocimiento y ofrecer guía profesional.
- Sin embargo, los resultados de este instrumento no están relacionados con el desempeño laboral, por lo que no es conveniente su uso como prueba de selección para candidatos a un puesto de trabajo.

Indicadores de la Personalidad

B. El modelo de los cinco grandes de la personalidad:

Modelo de evaluación de la personalidad que abarca cinco dimensiones básicas:

- I. Extroversión: Dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable y asertivo (vs. reservado, tímido, callado).
- II. Afabilidad: Describe a alguien cortés, cooperativo y confiable (vs. frío, inconforme, antagonista).
- III. Meticulosidad: Describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.
- IV. Estabilidad emocional: Caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en si mismo, seguro, hábil para manejar el estrés, positivo (vs. nervioso, deprimido, inseguro, negativo).
- V. Apertura a la experiencia: Caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad (vs. lo convencional y comodidad con lo familiar)

Indicadores de la Personalidad

- Las investigaciones han encontrado relaciones entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral (Caso de Andrea Jung de Avon, pag. 136 libro amarillo. Mary Barra, directora general de GM, pág. 141).
- La evidencia indica que los individuos que son confiables, cuidadosos, meticulosos, , capaces de planear, organizado, laborioso, persistentes y orientados al logro, tienen mayor desempeño laboral en todas las ocupaciones.
- Los empleados que obtienen altas calificaciones en meticulosidad desarrollan niveles altos de conocimiento de su puesto de trabajo y por lo tanto un mejor desempeño (Caso pag. 137 la).

Figura 5-2

Modelo de la influencia de los cinco grandes rasgos en los criterios del CO



* En puestos que requieren mucho trabajo en equipo o relaciones interpersonales frecuentes.

La tríada oscura

- Los investigadores han clasificado tres rasgos socialmente *indeseables*, que todos podemos tener en grados variables y son relevantes para el comportamiento organizacional.

1. *Maquiavelismo*:

Grado en el que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

- Las investigaciones han encontrado que las personas maquiavélicas manipulan mas, ganan mas, persuaden mas a otros.
- Los maquiavélicos son mas productivos en puestos de trabajo que requieren habilidad de negociación o que ofrecen recompensas sustanciales si se gana (como en las ventas por comisión).

La tríada oscura

2. *Narcisismo*:

Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

- Las evidencias sugieren que los narcisistas son mas carismáticos y, por lo tanto, mas proclives a surgir como líderes e incluso pueden exhibir mejor salud psicológica (al menos en autorreporte).
- A pesar de tener algunas ventajas, la mayoría de las evidencias sugieren que el narcisismo no es deseable. Un estudio reveló que, mientras los narcisistas se consideran *mejores* líderes que sus colegas, sus supervisores los calificaban como *peores* líderes.

La tríada oscura

3. *Psicopatía*

Tendencia a la falta de interés por los demás y a no sentir culpa ni remordimiento cuando las acciones propias causan daño.

- En el campo del CO no tiene una connotación de enfermedad mental clínica, sino con la falta de preocupación por otros.
- Las medidas de psicopatía tratan de evaluar la motivación para respetar las normas sociales, la impulsividad, la disposición para utilizar el engaño

Otros rasgos de la personalidad que influyen en el CO

- *Autoevaluación esencial:* Conclusiones de los individuos acerca de sus capacidades, competencia y valor como personas.
- Las personas que tienen con una autoevaluación esencial positiva:
 - Gustan de sí mismas y se consideran eficaces, capaces y en control de su entorno.
 - Se desempeñan mejor que otros porque se fijan metas mas ambiciosas, se comprometen mas y son mas persistentes para alcanzarlas.
 - Ofrecen un mejor servicio al cliente, son compañeros de trabajo mas populares y sus carreras progresan mas rápido.
- Caso Blake Mycoskie, fundador de TOMS, pág. 147

Otros rasgos de la personalidad que influyen en el CO

- *Autovigilancia:*

Rasgo de la personalidad que mide la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento ante factores situacionales externos.

- Las evidencias indican que las personas con gran autovigilancia:

- Ponen mas atención al comportamiento de otros y son mas capaces de adaptarse.
- Reciben mejores puntuaciones en su desempeño
- Es mas probable que surjan como líderes
- Muestran menos compromiso con sus organizaciones.

Otros rasgos de la personalidad que influyen en el CO

- *Personalidad proactiva:*

Individuos que identifican oportunidades, muestran iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo.

- Las personas proactivas:

- Crean un cambio positivo en su entorno sin importar las restricciones ni los obstáculos, o incluso a pesar de estos.
 - Tienen mas oportunidad de ser considerados líderes y de actuar como agentes de cambio.
 - Se sienten mas satisfechos en el trabajo.
 - Establecen mas relaciones con otras personas y se prestan a brindar ayuda.
- La eficacia de la personalidad proactiva puede depender del contexto (caso pág. 149)