

DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

**CONTRIBUCIONES
DE LA PSICOLOGIA OCUPACIONAL**

FERNANDO TORO ALVAREZ

CINCEL ltda.

**CENTRO DE INVESTIGACION E INTERVENTORIA
EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Medellin, Colombia, S.A.

© **CINCEL LTDA. A.A. 65021 Medellín**

**Reservados todos los derechos de reproducción.
Reimpresión: Febrero 2002
ISBN 958-95092-4-X.**

INDICE GENERAL

PROLOGO	11
INTRODUCCION	17
Capítulo Primero.	
QUE ES DESEMPEÑO OCUPACIONAL	25
Por qué es importante estudiar el desempeño ocupacional	26
Qué se entiende por desempeño ocupacional	28
Determinantes del desempeño ocupacional	33
Capítulo Segundo.	
RELACION ENTRE LAS HABILIDADES Y EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL	39
Cómo se relacionan las habilidades con el desempeño ocupacional	40
Existe alguna diferencia entre los términos: aptitud, capacidad, habilidad?	42
Qué sabemos modernamente sobre las habilidades humanas	43
Los precursores de las teorías modernas	44
Los modelos multifactoriales	46
Cómo influir en las habilidades para mejorar el desempeño ocupacional	67

Capítulo Tercero.

RELACION ENTRE EL CONOCIMIENTO Y EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL	73
En qué consiste el conocimiento	75
Cómo se originan los conceptos	76
Cuál es el papel de los conceptos en el proceso de conocer	81
Cómo se organizan y estructuran los conceptos	82
Cómo se elaboran conceptos acerca de las personas y de los hechos sociales	88
Cuál es el conocimiento relevante para el desempeño ocupacional	94
Las fuentes de conceptos relacionados con el trabajo	98
Cómo se relacionan los conocimientos con las habilidades y la motivación	100

Capítulo Cuarto.

RELACION ENTRE LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL	109
Qué se entiende por motivación para el trabajo	110
Cómo se relaciona la motivación con el desempeño ocupacional	115
Jerarquía de las Necesidades Básicas.	
Maslow (1943)	116
Los factores de Motivación e higiene.	
Herzberg (1966)	116
Teoría de la Equidad. Adams (1965)	117
Teoría de la Expectativa. Vroom (1964), Lawler (1973)	117
Teoría de las Necesidades Sociales.—	
McClelland (1968)	118
Tecnología de Metas. Locke y Lathan(1985), Lathan (1985)	118
Síntesis conceptual de principios de motivación, Toro y Cabrera (1985)	118

Existen diferencias motivacionales entre las personas?	119
Cómo influye el medio ambiente sobre la motivación para el trabajo	128
Cómo se relaciona la motivación con las habilidades y los conceptos	136

Capítulo Quinto.

INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS 141

Las condiciones sociales	142
La familia	142
La educación	144
El trabajo	146
La participación política	147
Las condiciones culturales	148
Los conocimientos	149
Las creencias	149
Los valores	150
Las actitudes	150
Las condiciones demográficas	156

Capítulo Sexto.

LA PERSONALIDAD: AGENTE DE INTEGRACION DE LOS DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO 165

Estructura y función de la personalidad	165
Personalidad y desempeño ocupacional	169

Capítulo Séptimo.

RELACION ENTRE EL PUESTO DE TRABAJO Y EL DESEMPEÑO 189

Qué es un puesto de trabajo	189
Definiciones con alcance limitado	189
Una concepción integral	193
Dimensiones analíticas del puesto de trabajo	194

Dimensión tecnológica del puesto de trabajo	194
Dimensión organizacional del puesto de trabajo	200
Dimensión económica del puesto de trabajo	206
Dimensión social del puesto de trabajo	210
Dimensión personal del puesto de trabajo	215

Capítulo Octavo.

PAPEL DEL APRENDIZAJE, LAS EXPECTATIVAS Y LOS JUICIOS DE OPORTUNIDAD 231

El aprendizaje	231
Clases de aprendizaje	234
Papel del aprendizaje en la determinación del desempeño	239
Las expectativas	241
Tipos de expectativas	242

Capítulo Noveno.

PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO INDIVIDUAL 255

En qué consiste la productividad de la empresa	257
Otros alcances del concepto de productividad	260
Factores que afectan la productividad de la empresa	262
La productividad del hombre en el trabajo	265
En qué consiste la efectividad personal	266
En qué consiste la eficiencia personal	269
En qué consiste la productividad individual	275

Capítulo Décimo.

ACCIONES ADMINISTRATIVAS CON EFECTO SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD 283

Descripción de tareas e inventario de requisitos de los puestos de trabajo	283
Qué es la tarea	284
Enfoques para el análisis de tareas y el inventario de exigencias del puesto de trabajo	285

Diseño de puestos de trabajo	293
Modalidades en el rediseño de puestos	294
Criterios motivacionales para el diseño o rediseño	295
Atributos de la tarea con efectos sobre la productividad y la satisfacción	296
Cuándo rediseñar un puesto de trabajo	303
Cómo proceder para diseñar o rediseñar un puesto de trabajo	304
El aporte del proceso de selección	306
El interés del gerente	306
El interés del seleccionador	307
El interés del aspirante	307
El interés de la comunidad	310
El aporte del proceso de capacitación	312
La naturaleza de la acción educativa en el trabajo ..	314
Requisitos para la prescripción de acciones de capacitación eficaces	317
La evaluación del desempeño	323
Objetivos de la evaluación del desempeño o de resultados	324
Cómo hacer la evaluación	326
Efectos de la evaluación sobre el desempeño y la productividad	328
La retribución por el trabajo	330
Efectos de la retribución directa sobre la productividad	331
Efectos de la retribución indirecta	334
La gestión de la calidad de vida laboral	337
El surgimiento del concepto	338
En qué consiste la calidad de vida laboral	339
Consecuencias de una gestión sobre la calidad de vida laboral	340
CONCLUSIONES	349
Anexos	353
Índice de materias	360

PROLOGO

El problema de la búsqueda de altos niveles de productividad laboral, a nivel de la empresa, ha sido un objetivo perenne de la teoría organizacional: trátase del crudo taylorismo o de las más recientes versiones de la vieja corriente de las relaciones humanas. El significado social de la teoría organizacional -adadid de esa búsqueda- fue señalado desde hace más de treinta años por el sociólogo norteamericano Reinhard Bendix, quien en su análisis clásico del trabajo y la autoridad en el proceso de industrialización se refirió a las diversas corrientes organizacionales como "ideologías gerenciales".

El afán productivo de los profesionales, administradores y dirigentes colombianos y latinoamericanos, que están directamente involucrados en los problemas del hombre en el trabajo, no se ha visto bien servido por la mayor parte de la bibliografía difundida en nuestro medio. Una de las razones radica en que muchos de los libros a su alcance omiten, o no tratan adecuadamente, dos temas centrales: los conceptos de desempeño laboral y productividad, y la relación con sus factores determinantes, por ejemplo la motivación, las habilidades individuales y la naturaleza de los puestos de trabajo. Así por ejemplo ha sido común en muchos libros y programas difundidos en el sector empresarial, como en textos universitarios, reemplazar el estudio de complejas interacciones, como aquellas entre motivación y desempeño, por una postura de "pensar con el deseo" -lo que los anglosajones llaman el "Wishful thinking"- . Por ello corre riesgos de sufrir un cierto macarthismo quien se atreve a recordar, perturbando así a tantos entusiastas, la existencia de "leyes" científicas que establezcan una relación inívoca entre motivación y desempeño; u ose señalar el error conceptual en que se incurre al tomar motivación y satisfacción en el trabajo como términos sinónimos.

