



LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25

“LAS COMPETENCIAS DEL PSICOLOGO LABORAL PARA EL
PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

MONROY PEDROZA LETICIA

ASESOR: Dr. José Briam Limón González

MÉXICO, D.F.

2015



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

Resumen.....	5
Introducción.....	7

CAPÍTULO I Competencias

1.1 La psicología organizacional.....	10
1.2 Áreas de la psicología organizacional.....	12
1.2.1 Nombramiento del rol dentro de la organización.....	17
1.3 Competencias.....	22
1.4 Enfoque de las competencias.....	38
1.5 Competencias en el área laboral.....	40
1.6 Tipos de competencias.....	42
1.6.1 Componentes de las competencias.....	54
1.7 Listado de competencias para determinar el perfil del psicólogo laboral para el alto desempeño.....	59
1.8 Competencias del psicólogo.....	63
1.9 Elaboración de perfil de competencias del psicólogo.....	66
1.10 Evaluación de competencias.....	67

CAPITULO II Desempeño

2.1 Desempeño.....	69
2.2 Evaluación del desempeño.....	73
2.3 Tipos de evaluación.....	76

2.4	Evaluación del desempeño por competencias.....	83
2.5	El alto desempeño.....	85
2.5.1	Interpretación del alto desempeño.....	87
2.5.2	Componentes del perfil del alto desempeño.....	87
2.5.3	Elaboración del perfil del alto desempeño.....	89

CAPITULO III. Investigaciones relacionadas con competencias
y perfil de alto desempeño

3.1	¿Que hace competente a un psicólogo?.....	93
3.2	“Competencias cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa”.....	98
3.3	“Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones”.....	100

CAPÍTULO IV. Método

4.1	Justificación.....	108
4.2	Planteamiento del problema de Investigación.....	108
4.3	Objetivos.....	109
4.3.1	Objetivo general.....	109
4.3.2	Objetivo específico.....	109
4.4	Variables.....	109
4.4.1	Competencia.....	109
4.4.2	Alto desempeño.....	114

4.5	Hipótesis.....	.115
4.6	Muestra.....	.119
4.7	Muestreo.....	.120
4.8	Instrumento.....	.120
4.9	Tipo de estudio.....	.121
4.10	Diseño de investigación.....	.121
4.11	Procedimiento.....	.122
4.12	Análisis de datos.....	.123

CAPÍTULO V. Resultados

.....		.124
-------	--	------

CAPÍTULO VI. Discusión

.....		.137
-------	--	------

CAPÍTULO VII. Conclusiones

.....		.145
-------	--	------

Referencias.....		.150
------------------	--	------

Anexos.....		.155
-------------	--	------

Resumen

En el área de Recursos Humanos, se han implementado diversos métodos para mejorar procesos tales como el reclutamiento, capacitación, administración de personal, y desarrollo organizacional entre muchos otros, que buscan la competitividad de la empresa, y el mejor desempeño y desarrollo de su personal, con el fin de cumplir los objetivos de cada área y de la organización.

Uno de los métodos innovadores en nuestros tiempos, así como tema de vanguardia son las competencias, y sus distintas técnicas de aplicación, evaluación y desarrollo.

El psicólogo laboral es un agente de ejecución de distintas funciones en el área de recursos humanos. Por lo que esta investigación tuvo el objetivo de conocer cuáles son las competencias del psicólogo laboral para que sea eficiente en su trabajo. Para lo cual, se aplicó un inventario de once competencias seleccionadas, de acuerdo al análisis de puestos del psicólogo; en ferias de empleo y de manera electrónica, a 61 participantes que se desempeñan actualmente en el área de recursos humanos.

Se obtuvieron cinco competencias: colaboración, comunicación eficaz, respeto, orientación al cliente interno y externo, y conocimientos técnicos, como resultado de las respuestas dadas por los participantes al cuestionario; descritas con ejemplos de acuerdo a sus logros profesionales. Para así poder deducir que las competencias siempre están presentes en las personas, y su variación depende del grado de dominio que hace competitivo al personal de una organización, para dar beneficios de manera personal y profesional.

Palabras clave: Competencias; psicólogo laboral; alto desempeño; recursos humanos; organizacional.

Introducción

Actualmente existen diversas formas de evaluar al personal de una organización que va de exámenes, técnicas propias de su área laboral, hasta la aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas para seleccionar al personal más apto para el puesto, o bien para ser sujeto a un incremento de sueldo o ascenso de cargo para ocupar otra posición, y predecir un óptimo desempeño.

Una técnica novedosa de evaluar el comportamiento de las personas para determinar su grado de dominio y modo de reacción ante cierta situación son las competencias, con la finalidad de alcanzar el alto desempeño y mantenerlo durante su estancia laboral en la organización; y de no ser así, ver la forma de desarrollar al personal, para maximizar la eficiencia del colaborador.

Por lo que la presente investigación se encauza en determinar de una amplia gama de competencias, cuáles serán las relevantes, que deberá tener un psicólogo laboral, para determinar el perfil del alto desempeño, que se desenvuelve en el área de Recursos Humanos.

El presente trabajo consta de siete capítulos. En el primer capítulo se abordará: *la psicología organizacional, sus áreas y el rol dentro de la organización, las competencias, sus enfoques, tipos, componentes, las competencias del psicólogo, la elaboración del perfil y su evaluación.*

El segundo capítulo se integra por: *el desempeño, su evaluación, tipos, desempeño por competencias, el alto desempeño, su interpretación, componentes y elaboración.*

El tercer capítulo plasma tres investigaciones relativas al tema de investigación: *competencias del psicólogo, competencias cardinales y su competitividad en la empresa, equipos de alto desempeño.*

El capítulo cuarto se fundamenta en la metodología con *justificación, planteamiento del problema, objetivos, variables, definiciones conceptuales y operacionales, hipótesis, muestra, muestreo, instrumento, tipo de estudio, diseño de investigación, procedimiento y análisis de datos.*

El quinto capítulo muestra seis tablas de: *distribución por sexo, escolaridad, grado, área laboral, antigüedad y correlación entre competencias y variables*

socio demográficos. Y tres figuras de porcentajes por elección de competencias: para el psicólogo, sujetos por sexo y área laboral.

El capítulo sexto expone la discusión y los puntos referentes a las competencias, su selección, tipos, porcentajes, relevancia por área y enfoque.

El séptimo capítulo trata las conclusiones que se obtuvieron: las cinco competencias en desempeño superior, las menos relevantes y su utilidad por área.

CAPITULO I

Competencias

1.1 La psicología organizacional

Autores como Blum y Naylor (1968) definieron la Psicología Organizacional como "la extensión o aplicación de hechos y principios psicológicos a problemas relativos a seres humanos que laboran dentro del contexto de los negocios y la industria". Por lo que la Psicología Organizacional se ocupa de la conducta en situaciones laborales, se le adjudican dos facetas: la científica y la práctica. Determinada como una disciplina académica, por el compromiso del conocimiento de las personas en el trabajo y relacionada con la investigación científica por trabajar con hechos observables, medibles y cuantificables.

La psicología en el aspecto profesional se ocupa de la aplicación del conocimiento para la resolución de problemas reales en el área laboral o bien para la contratación de personal, reducción de ausentismo, mejora de la comunicación y el incremento de la satisfacción laboral, la resolución de problemas y bienestar del empleado.

Dando como efecto que la educación del Psicólogo se base en el modelo del científico-profesional porque se entrenan tanto en la investigación científica como en la aplicación práctica. Los Psicólogos preparados aplican los conocimientos sólidos de manera adecuada; ayudando en el proceso de desarrollo de procedimientos laborales para obtener el resultado deseado.

El psicólogo laboral tratará de determinar el curso de un proceso de trabajo, los procesos anímicos implicados en él, las influencias psíquicas que actúan sobre el ámbito del trabajo, las repercusiones producidas en el estado, actitud y en la personalidad del trabajador.

Los objetivos del psicólogo laboral no han variado en lo básico: "pretende establecer y descubrir relaciones estables entre variables del comportamiento social en las organizaciones, hipótesis de modelos, elaborando teorías y contrastándolo con los datos empíricos observados. Se encuentra tan interesada en comprender y explicar como en predecir y resolver problemas concretos" (Quijano, 1987).

La moderna psicología organizacional se interesa también por organizaciones no laborales, sin dejar de lado el desarrollo del personal y la calidad de vida en el medio laboral.

1.2 Áreas de la psicología organizacional

La psicología organizacional es diversa ya que comprende varias especialidades y subespecialidades, unidas por su preocupación por las personas en el trabajo; clasificándose en seis campos generales:

1. Selección y colocación
2. Capacitación y desarrollo
3. Evaluación del desempeño
4. Desarrollo organizacional
5. Calidad de vida laboral
6. Ergonomía

Por lo que el Psicólogo de esta área se da cuenta que la vida laboral se vincula cada vez más a la vida íntima de cada sujeto; estudiando así temas como el ocio, apoyo emocional aportado por miembros de la familia y el manejo del estrés laboral en el hogar, extendiendo los horarios laborales tradicionales del Psicólogo; ocupándose del

bienestar humano dentro de la organización, tratando de comprender de manera plena los problemas y temas relacionados con el área organizacional, abarcando las dimensiones cuantitativas y humanísticas (Stanger,1982).

El psicólogo, como profesional de la psicología se encarga del estudio- investigación o modificación-aplicación, dentro del marco organizacional, la conducta individual o colectiva del hombre en las organizaciones, así como el abordar los problemas que de ella deriven.

Sus objetivos a través del estudio de la conducta, pretenden:

- Introducir o mejorar la racionalidad de los sistemas socio- técnicos de la organización.
- Mejorar el nivel de satisfacción y adaptación del hombre con su entorno.
- Facilitar la competitividad y eficacia global de la organización en la que colabora en orden a conseguir su supervivencia dentro de condiciones humanas razonables.

El propósito de la función del psicólogo en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados a los objetivos de la organización y las evaluaciones del desempeño pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función.

Parte de las funciones o actividades que realiza un psicólogo en el área laboral, consiste en hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y satisfacción de las personas en su trabajo

- Durante la selección del personal se evalúa a los sujetos para decidir cuáles son los idóneos para el puesto.
- Al evaluar el potencial de los empleados, se pretende determinar quién es el más adecuado para promocionar o bien, que otras actividades podría desarrollársele en la empresa.
- Cuando se diseña un curso de formación, se pretende que por este medio se mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formados.
- Análisis del clima de la organización.
- Conflicto entre grupos, hombre/organización.
- Tratamiento de las tensiones sociales.
- Estudio sobre liderazgo y ambiente.

- Tratamiento de la información.
- Comunicación interpersonal y en la organización.
- Dirección de grupos, análisis de dirección y reuniones.
- Desarrollo de directivos.
- Estudios de movimientos de democracia industrial y calidad de vida.
- Técnicas de desarrollo de las organizaciones.
- Estudio de nuevas estructuras organizativas.
- Consultor interno de la organización.
- Problemas psicológicos derivados del cambio social.
- Estudio de motivadores.
- Enriquecimiento del trabajo.

Las ventajas dentro del área laboral de Recursos Humanos son:

- Lenguaje común en toda la empresa, para facilitar la comunicación y evitar los errores, aumentando la eficacia y eficiencia de las actuaciones del área del recurso humano.
- Facilitan la focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados.
- Se utilizan para predecir el comportamiento futuro, del pasado de la persona.

- El enfoque psicométrico apoya en la comparación entre el perfil psicométrico del puesto y el resultado de las personas en las pruebas de evaluación utilizadas; facilitando la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y los perfiles de competencias de los sujetos.
- Permite validar y mantener constantemente actualizados los perfiles de exigencia de los trabajos.

El rol que dentro del área de Recursos Humanos deberá cubrirse, con la responsabilidad de acompañar la estrategia de la organización, y por otro atender a los sentimientos de los empleados, cuidando de no imprimir su actuación con sus propios sentimientos.

Los roles y funciones de Recursos Humanos se sintetizan en los siguientes aspectos centrales:

- **Estrategia:** el responsable del área de Recursos Humanos deberá comprender las estrategias organizacionales para llevar acabo planes de acción con la finalidad de concretar la estrategia.
- **Manejo experto:** ir más allá del área de RRHH (Recursos Humanos), identificar las herramientas externas para

determinar las adecuadas para la organización, siempre teniendo presente el enfoque de ganar- ganar.

- **Personas:** el responsable del área de RRHH deberá interesarse por los colaboradores para compatibilizar los intereses individuales con los planes de la organización.
- **Desarrollo del talento:** desarrollar el talento de cada persona y para la organización.
- **Principio ético:** tanto para los que trabajan dentro del área como para el recurso humano de acuerdo a los roles dentro de la organización.

Por tanto el psicólogo actúa en la organización científicamente, como aplicador de conocimientos psicológicos, y como investigador mejorando los conocimientos específicos adaptados a la realidad del hombre en la organización a la que pertenece.

1.2.1 Nombramiento del rol dentro de la organización

El nombramiento del rol hace referencia al puesto o cargo de un colaborador designado por el jefe; el jefe le explica al colaborador lo que deberá de hacer (expectativas del rol) y el colaborador interpreta la expectativa (rol recibido), realizando las funciones encomendadas, de

acuerdo a su interpretación (comportamiento del rol). Posteriormente el jefe evalúa el desempeño del colaborador, comparándolo con las expectativas del rol.

Lo que da paso al análisis de puestos es una de las herramientas de la cual se basa el perfil del alto desempeño y de las competencias que se determinarán para dicho perfil. Pues se toma como medida de identificación, de competencias, aptitudes y rasgos de personalidad requeridos, adicional a los comportamientos que estas cualidades inducen.

Pearn y Kandola (1988) comentan que existen tres motivos para el análisis de puestos:

1. Ningún puesto tiene un contenido fijo en tiempo, por ello indican evitar descripciones rígidas de la misión que define el puesto.
2. Un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Evitar realizar análisis de puestos que subestimen la necesidad adaptativa y las posibilidades de iniciativa individual.
3. Desconfiar de las denominaciones del puesto: un nombre, en una misma empresa, puede corresponder a

competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.

4. Este punto hace referencia a la complejidad y a la diversidad de las misiones que componen un puesto.

Por lo que se deben precisar los objetivos del análisis de puestos, así como la recolección de información, elaborando un cuaderno de obligaciones para precisar la forma que debe perfilar la lista de competencias.

Los métodos principales son no estructurados: como la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la "cuadrícula de Kelly"

- La observación, es el método más frecuente si se trata de analizar competencias requeridas para puestos relativamente simples, se trata de solo observar personas mientras ejecutan las tareas que componen su cargo o bien, una relación detallada de la frecuencia y el tiempo dedicado a cada una de ellas. Se realiza entrevista al personal observado para completar la información, es fácil de realizar y fructífero.

Su limitante es que no permite obtener más que una lista de comportamientos, es subjetiva; es la primera etapa del análisis de puestos.

- La auto descripción, de las actividades por la(s) persona(s) que ocupa el puesto a analizar es susceptible de reemplazo o de completar la observación. Solicitando que se realice una lista de actividades al final de la jornada. Precede a una segunda etapa.
- La entrevista, puede ser no estructurada o estructurada, permitiendo obtener información sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante, difícil o sobre actividades agradables y de carga pesada. La desventaja es que puede ser subjetiva por parte del entrevistado y entrevistador.
- El método de los incidentes críticos, consiste en realizar una lista de comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos. Una variante fue propuesta por Boyatzis (1982) nombrada "acontecimientos

comportamentales" que consiste en analizar con mayor detalle un menor número de acontecimientos.

- La cuadrícula de Kelly, permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado, para el análisis de puestos, se diferencian los buenos comportamientos de los malos, los empleados ideales de los inexpertos, las cualidades requeridas para asegurar eficazmente una función determinada. Permite llegar al límite del análisis de puestos, porque hace que sean los expertos los que indiquen las cualidades requeridas; adicionales a que la lista de cualidades se considera en relación con el conjunto del puesto o solo con las diferentes funciones, o con las tareas específicas que la componen (Lévy- Leboyer 1985).

La descripción precedente es breve y abstracta. Con los métodos descritos incluyen dos etapas, una en la que la descripción de las actividades y de las misiones componen un puesto a analizar y en segunda, la identificación de las competencias, de las aptitudes y de los rasgos de personalidad, requeridos para la ejecución correcta de las tareas descritas.

1.3 Competencias

Las competencias tienen su origen recientemente, se trata de un constructo complejo y una connotación social muy marcada, desprendiéndose de la literatura especializada relativa a los recursos humanos, a la formación y a la orientación profesional. En psicología, surge como una alternativa de los rasgos, como herramienta de trabajo habitual en psicología diferencial y psicología industrial. Cuando se habla de competencias se determina a la soltura o habilidad con la cual un sujeto adulto, de modo efectivo, controla sus asuntos personales, afronta sus problemas cotidianos y modifica su entorno más próximo. Adoptando como punto de partida el análisis psicológico de las competencias percibidas.

Desde cerca de cuarenta años a la fecha, ha aumentado progresivamente su causal, gracias a una multiplicidad proveniente de diversos ámbitos disciplinarios y diferentes contextos sociales al uso (Aubret, 1993), sobre todo lo que se refiere a los Recursos Humanos, ha confirmado y consolidado los contenidos y los significados más recurrentes, completando otros nuevos que han enriquecido y precisado el núcleo central del concepto de competencia.

En el Reino Unido la competencia surge a mediados de los ochenta, utilizada para organizar y fomentar la formación profesional, orientada al rendimiento.

En la República Federal Alemana y Dinamarca, las competencias se vinculan a la mejora de la formación en cuanto a sus procesos, en Alemania resurge a inicios de los ochenta vinculada a una generalización de la formación profesional.

En Francia, se ligan al desarrollo de la formación profesional continua. Y en los Países Bajos se equiparan cualificaciones puesto que se refieren básicamente a títulos y certificados, integrando tendencias de formación profesional. En España y Portugal está ligado al desarrollo de la nueva formación profesional.

En breve, se hará mención de las distintas concepciones de la definición de Competencias.

Alles (2013) define las competencias como las características de personalidad, devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

David C. McClelland (1975) analiza la motivación humana, tomada como punto de partida para el desarrollo de gestión por competencias; ya que a partir de este método, lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural. Punto clave para la comprensión de las motivaciones humanas, como interés recurrente.

McClelland delimita tres sistemas de motivación que gobiernan el comportamiento humano:

- Logro como motivación, o mejor conocida como el motivo eficiente, porque representa un interés recurrente por mejorar.
- Poder como motivación, hace referencia a realizar determinada función, de manera recurrente, asociado con actividades competitivas y asertivas para obtener prestigio y reputación, y se relacionan con las normas que las personas internalizan como comportamiento aceptables.
- Pertenencia como motivación, relacionada con la necesidad de estar acompañada de otras personas

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar conductas.

Es así como McClelland define las competencias como una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, centrándose en las funciones de las competencias y la calidad de los resultados del trabajo. Y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado, este concepto tiene sus raíces en el asesoramiento en psicología clínica, debido a que hace referencia de la imagen que el cliente tiene de sí mismo, como afronta la realidad, de las estrategias de identificación y la solución de problemas a las que recurre rutinariamente y de cómo maneja sus relaciones interpersonales.

Dicho análisis parte del estudio de sus propias competencias personales y de ocupar un puesto de trabajo, resaltando su grado de pericia y conocimientos en asuntos culturales, científicos y tecnológicos; en segundo término de las habilidades, destrezas, capacidades; en tercer lugar brota su talento ante sí mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales.

Para Spencer y Spencer (1993) la competencia es una característica subyacente (es decir, que la competencia es

una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales) en el individuo que está casualmente relacionado (que origina o anticipa el comportamiento y desempeño) a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en el trabajo o situación.

Por lo que se conciben como definitivas o fundamentales, indicando formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran largos periodos de tiempo.

Ernst y Young (1998) definen a las competencias como las características de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Guerrero (1999) señala que se entiende por competencias profesionales, a la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que pueden surgir en el área profesional y ocupaciones afines.

Levy- Leboyer (1997) las definen como una lista de comportamientos que poseen ciertas personas más que otras y que se transforman de acuerdo a la situación. Dichos comportamientos son observables en el trabajo y al ser evaluadas; presentando un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir misiones profesionales encomendadas.

Lloyd McLeary (Cepeda, 2005) define que las competencias son la presencia de características o la ausencia de incapacidades que hacen adecuadas o calificadas a una persona, para realizar una tarea específica, o para asumir un rol.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), describe las competencias como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1995) decreta que las competencias son la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación de que se trate, incluyendo la capacidad de respuesta a problemas imprevistos, la autonomía, la

flexibilidad, la colaboración con el entorno profesional y con la organización del trabajo.

El Instituto Nacional de Empleo (INEM, 1995), confirma que las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, así como de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc, considerados necesarios para el pleno desempeño.

Tremblay (1994) entiende las competencias como un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales (conjunto de posibles actuaciones aprendidas) y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas- problemas y su resolución por una acción eficaz.

Le Boterf (2000) describe que la competencia es una construcción, combinación permanente de varios recursos, es decir, a los recursos que son movilizados/ integrados/ orquestados en conocimientos, redes de información y de relación, saber hacer. Teniendo como finalidad la realización de tareas eficaces o excelentes. Tareas relacionadas con las especificaciones de una ocupación o

desempeño profesional claramente definido; poniendo en práctica los conocimientos, habilidades y actitudes.

Boyatzis (1982) plantea las competencias como una característica subyacente de las personas, que esta causalmente relacionada con el desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo y organización concreta. Describe la evaluación de competencias no a través de los test o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables de acuerdo al nivel de escalas de percepción.

Parry (1996) las refiere como grupos de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a gran parte de un trabajo (roles o responsabilidades), que correlacionan con la actuación en el trabajo, que pueden ser medidos frente a estándares consensuales y que pueden ser perfeccionados mediante acciones formativas y de desarrollo.

Sims (1991) señala que la competencia ocupacional es la posesión y desarrollo de habilidades y conocimientos suficientes, actitudes apropiadas y experiencias para lograr éxito en los roles ocupacionales.

Hooghiemstra (1994) considera a cualquier característica individual que se pueda medir de un modo

fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Stroobants (1994) puntúa que "para un trabajador, ser competente significa encontrar su orientación, acceder al empleo, asumir responsabilidades y hacerse un lugar, es decir, ser capaz de responder a las necesidades de la empresa".

La lógica de las competencias pasa al centro de la escena por su capacidad de reclutar, promocionar, formar y remunerar. Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y de complejidad técnica (Dugué, 1999; Gallart y Jacinto, 1996; Hooghiemstra, 1994).

Lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencia, no el nombre dado a la misma, por lo que se podría trabajar directamente con los comportamientos.

Las competencias se definen de dos formas:

- *Competencias horizontales:* referente a que los colaboradores de un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos comunes, aunque también habrá otras particulares y específicas.
- *Competencias verticales:* los colaboradores de un área determinada de la organización, presentan perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.

Por lo que sigue teniendo importancia la definición de comportamientos que exige un puesto; evaluar si una persona lleva a cabo esos comportamientos, y desarrollar los comportamientos que la persona no sabe llevar a cabo. Ligando las competencias al trabajador competente, que en el mundo actual del trabajo, se puede entender en el sentido de Iribarne (1989) dando el término a los estilos de comportamientos del trabajador:

- *Experto:* lleva a cabo una actividad con altos niveles de eficacia y eficiencia.

- *Multivalente*: la persona amplia sus actividades a otras dentro de su misma profesión, distintas de las que habitualmente lleva a cabo.
- *Polivalente*: la persona amplia sus actividades a otras de profesiones distintas a la suya original.

Se comprende por competencias al conjunto de comportamientos que permiten que sea clasificado como experto, multivalente y polivalente; es decir el conjunto de comportamientos que permitirán considerar competente al empleado.

En Inglaterra y España, se deriva la competencia como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo (Competencias de acción profesional que se define como proceso de actividades de cualificaciones que una persona posee y que se precisa para hacer frente de forma efectiva a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo); resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa; y colaborar en la organización del trabajo en su entorno socio laboral.

Las competencias se componen de las capacidades, habilidades y actitudes que permiten a las personas, responder de la forma más adecuada posible a las exigencias de su entorno laboral.

Las competencias de acción profesional, se distinguen entre *saber lo que hay que hacer* en una situación determinada y *ser capaz de enfrentarse* a ello en una situación real. Tienen dos características fundamentales:

- Compara el conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y rasgos de personalidad que se complementan entre sí.
- Solo se podrá definir a la acción en la propia situación de trabajo.

Cuando se realizan las evaluaciones de las mismas, comúnmente se utilizan pruebas psicométricas aptitudinales y de personalidad para evaluar las que previamente se han incluido en el perfil de exigencias de los trabajos, perdiéndose, porque no se ha adoptado un verdadero enfoque de competencias, sino con los rasgos de personalidad.

A continuación se citarán los enfoques teóricos principales sobre el tema de las competencias:

1. Enfoque Racionalista:

Trabaja los conocimientos, las aptitudes y las capacidades necesarias para ejecutar una determinada tarea de manera eficiente y eficaz.

Entre los años 1900 y 1964, Taylor se da cuenta de que los viejos sistemas de producción no consiguen responder de manera adecuada a las exigencias del mercado. Cien años después, en el mejor de los casos se adoptaron métodos basados en una organización del trabajo empírico y aproximativo, elaborando estudios sobre el tiempo y el movimiento, dirigido a identificar los componentes y las reglas de funcionamiento de una prestación laboral eficiente y eficaz.

Actualmente el enfoque racionalista se ha extendido al análisis de las capacidades, de los saberes y las maneras como estos se han utilizado para ejecutar un determinado trabajo, además de los tributos psicosociales necesarios para que una persona ofrezca una prestación de manera eficaz.

Sandberg (1994 y 2000), inspirándose en Veres, Locklear y Sims (1990) diferencia en las competencias de implantación racionalista, cuatro sub categorías de enfoques, los cuales se especifican a continuación:

- Enfoque orientado al trabajador.

En la que se concibe a las competencias como un complejo conjunto de conocimientos, capacidades, aptitudes, características personas para la ejecución eficaz.

McClelland (1973) Boyatzi (1982) y Spencer y Spencer (1993) consideran las competencias como una característica fundamental de las personas. Descrita como la característica genérica, independiente del contexto, que puede aparecer en muchas actividades laborales.

- Enfoque orientado al trabajo.

Descrito como un conjunto de atributos personales, meritos y métodos pues se identifican las actividades fundamentales para desarrollar una tarea y después transformar esa actividad en atributos personales para desarrollarlas, capaces de ofrecer prestaciones una vez que se formaron para su desarrollo según el esquema predefinido.

- Enfoque multi- método.

De acuerdo al número de atributos personales de una persona trabajadora que desarrolla una determinada actividad sea superior al elenco de funciones o de tareas exigidas para desarrollar esa misma actividad. Dividiendo competencias en dos entidades separadas: trabajador y trabajo.

- Enfoque de tipo holístico.

De este modo se consigue que las teorías relativas al currículo, los modelos de medida y el perfil de tareas profesionales, provean de valiosa información para la definición de la competencia.

Para poder definir la competencia como la movilización y armonía de esos recursos con el contexto dado, y de acuerdo al modo de concepción del trabajo y las prestaciones profesionales de las personas individuales.

Es así, que los individuos poseen la capacidad general y básica de leer la experiencia, interpretarla, reinterpretarla y proyectarla hacia nuevos horizontes proyectivos: para aprender- aprender a lo largo de la vida.

Las competencias se definen como las conductas o comportamientos de las personas, hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, son reales y demostradas. La identificación de una competencia laboral de un trabajador resulta posible solo si está bien definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

Se inician con una intención que es el motivo o la característica que origina el comportamiento: "es la causa de la acción que genera un resultado".

Muchos especialistas sostienen que si una persona no tiene una competencia fundamental para un determinado puesto, sería mejor asignarle otra tarea, sin embargo como se explica más adelante, las personas tienen en algún grado, competencias en las cuales, sino son óptimas para el desempeño, se pueden llegar a desarrollar, capacitar, entrenar etc. hasta llegar al grado requerido por el puesto, variando de acuerdo a la posición.

Su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, prototipos, su contexto de origen y la racionalidad organizacional que le dé soporte.

1.4 Enfoques de las competencias

Enfoque Conductista

Las competencias tienen su origen en las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, y se conceptúan en términos de características del empleado que tiene relación causal con el desempeño superior o alto desempeño.

Mediante el condicionamiento de los empleados se establece la cultura organizacional sustentable en las categorías seleccionadas y proyectivas en el día a día. Se apoya de la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretende reforzar las competencias seleccionadas. Su aportación está constituida por las competencias genéricas y su limitación, por la relación causal lineal y generalización.

Enfoque Funcionalista

Surge en Inglaterra como fenómeno causal, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema- resultado- solución.

A través de esta corriente las competencias se definen como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran (con conocimientos de causa) el análisis ocupacional y la clasificación de los elementos, en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

En el caso de las empresas e industrias, se pretende una cualificación de competencias por área y empleos, hasta que se obtenga una clasificación de ocupaciones y grados de competencias para dar lugar a la estandarización y sustentar las calificaciones ocupacionales.

Se fundamenta en la identificación de los comportamientos visibles y deseables que se reconocen como estrategia necesarios para lograr resultados del empleo y de la organización, cotejados con la historia individual y presentada en el proceso de evaluación.

Una limitación es que en su constructo participan únicamente trabajadores expertos, excluyendo y discriminando a los demás. Y al no participar la mayoría de los empleados, se limita la lectura a la instrumentación, negando la posibilidad de construcción de la cultura

organizacional hacia el logro de resultados y al reconocimiento del sentido laboral.

Enfoque Constructivista

Tiene sus inicios en Francia, y concede a diferencia de la anterior, importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aportación es metodológica, por sus fundamentos que se establecen en criterios constructivistas participativos.

1.5 Competencias en el área laboral

El liderazgo es crítico en todos los niveles de la organización; los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas reestructuradas. Requieren impulsar una comunicación en las direcciones y una participación mayor del personal en general.

El desafío después de una década de reestructuraciones y reingenierías, es el personal.

El personal viene poco capacitado, así la empresa deberá invertir en capacitación, en la educación y en la retención del personal.

La definición de normas o estándares de competencias del personal pueden desempeñar ese papel, porque a fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión.

La mejor forma de asegurar el resultado parecería ser su proyección en las tareas del personal, es decir, formulado como contenido de la competencia esperada.

Se debe relacionar la estrategia de una empresa con el desempeño del personal, para el logro de resultados. Para lo cual se requiere de la administración de recursos humanos para la aportación de fuerza de trabajo calificado, para que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y así los trabajadores amplían sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, como de progresos y desarrollo profesional.

Se deberán buscar nuevas estrategias y sistemas para la selección, desarrollo, evaluación y compensación al

personal, estimulando a que se comprometan más con sus responsabilidades y brindando mayor oportunidad de incrementar su calidad de vida.

1.6 Tipos de competencias

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad; dando más valor a aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Las competencias genéricas, se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado (Woodruffe, 1993).

Lista de competencias genéricas:

- Amplitud de conocimientos para estar bien informado
- Astucia para tener un entendimiento claro
- Razonamiento para encontrar alternativas
- Organización para trabajar productivamente
- Se enfoca en conseguir resultados
- Liderazgo
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista

- Cooperación para trabajar en equipo
- Orientación para conseguir objetivos a largo plazo

Para Ernst y Young (1998) las competencias que garantizan el éxito son:

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Las cualidades: relacionadas mayormente con rasgos o características de personalidad y son mas difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Spencer y Spencer (1993) definieron cinco principales tipos de competencias:

- Motivación: son intereses de los individuos que se desean o consideran consistentemente.
- Características: son físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imágenes propias de una persona.
- Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, incluyen pensamiento analítico.

Distintas organizaciones seleccionan al personal en base a conocimientos y habilidades, y para puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con tareas, inteligencia o nivel de estudio, para predecir un alto desempeño.

Por lo que Spencer y Spencer, clasifican las competencias en:

- Competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, y competencias de eficiencia personal.

Nadine Jolis (1998) comenta que las competencias se relacionan entre si y se dividen en:

- Competencias teóricas: que hacen referencia al conectar saberes adquiridos durante la formación con la información
- Competencias prácticas: traducen la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad
- Competencias sociales: es la capacidad de relacionarse o bien del trabajo en equipo

- Competencias de conocimiento (combinar y resolver): relacionar información con saber, coordinar acciones, buscar soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad

Echeverría (1996) expone cuatro competencias básicas:

- Técnica: poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional, que permita dominar a nivel experto el contenido y la tarea acorde a la función laboral.
- Metodológica: solucionar problemas y transferir experiencias con ingenio a situaciones novedosas.
- Participativa: estar atento, dispuesto y predispuesto a los cambios dentro y fuera del mercado laboral.
- Personal: tener un acertado auto concepto y de acuerdo a este actuar, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Las competencias profesionales son un conjunto de elementos combinados que se integran atendiendo a una serie de atributos personales, tomando como referencia la experiencia personal y profesional y que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo. Su utilidad es importante para la

adaptación del contexto de trabajo manifiesto, desempeño eficaz, efectivo y exitoso (Navio Gómez, 2005).

Sus referentes principales son dos:

- Social: desde lo más genérico hasta el contexto productivo y de la organización del trabajo
- Individual: los atributos personales que se manifiestan de manera combinada e integrada y tomando como referencia también lo social (atributo colectivo).

La propuesta de Liang (1999) que son competencias genéricas y específicas a la vez, agrupadas en cuatro áreas:

- Competencia de comunicación
- Competencia de organización y gestión
- Competencia de diseño (instructivo)
- Competencia investigadora

Tejeda y Pont (2001) complementa las anteriores, orientándose al diseño de la formación de formadores:

- Competencias teóricas o conceptuales
- Competencias psicopedagógicas y metodológicas
- Competencias sociales

Existen múltiples tipos de competencias que se presentan de acuerdo a la perspectiva de los siguientes autores:

McCauley (1989) clasifica dieciséis competencias de referencia:

- Ser una persona de muchos recursos
- Hacer lo que se debe
- Aprender deprisa
- Tener espíritu de decisión
- Dirigir a subordinados
- Crear un clima propicio para el desarrollo
- Hacer frente a los subordinados con problemas
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo
- Contratar colaboradores con talento
- Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás
- Ser humano y sensible
- Enfrentarse con sangre fría
- Equilibrar el trabajo y la vida personal
- Conocerse
- Hacer que las personas se sientan a gusto
- Actuar con flexibilidad

Thornton y Byham (1982) clasifican las competencias universales para los mandos superiores en:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de los problemas de la empresa
- Atención a los problemas de la empresa
- Análisis de los problemas externos a la empresa
- Atención a los problemas externos a la empresa
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuo
- Autoridad sobre un grupo
- Tenacidad
- Negociación
- Espíritu de análisis
- Sensatez
- Creatividad
- Aceptación de riesgo
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales

- Energía
- Amplitud de intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Según Dulewicz (1989) las supra competencias son:

- Intelectuales: visión estratégica, análisis y evaluación, planificación y organización
- Interpersonales: dirigir a los colaboradores, persuasión, espíritu de decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral
- Adaptabilidad: flexibilidad y adaptabilidad
- Orientación hacia los resultados: energía e iniciativa, deseo de triunfar, sentido de los negocios

Se afirma que una persona es competitiva cuando sabe integrar las competencias técnicas, específicas, de una especialidad formativa con las del comportamiento profesional o laboral.

1) Competencia laboral

Se definen como la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva considerando las posibilidades situacionales de contingencia en el puesto de trabajo. La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado (Arias y Heredia, 2004).

También se conoce como gerencial, por el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para lograr el desempeño idóneo y eficiente. Integran elementos característicos del ser humano:

- Conocimientos
- Habilidades y destrezas
- Auto conceptos
- Rasgos y temperamento
- Motivos y necesidades

Y se puede describir como:

- Lo que una persona es capaz de hacer
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar la actitud
- Los tipos de evidencia necesarios para hacer la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base de un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad

Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio.

Por lo tanto las competencias laborales incorporan tanto acciones como conocimientos, expresan la aptitud en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados.

Lo cual servirá para desarrollar y retener personal con talento clave de la empresa, proporcionar objetividad en los procesos de la organización.

Además de auxiliar a la organización en los resultados esperados, como son:

- Aseguramiento de empleados con habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa
- Comparar las habilidades actuales vs las necesidades del negocio
- Racionalizar y direccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesarias
- Identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuados para asignación a proyectos específicos
- Establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados

La demostración del logro o posesión de la competencia presenta una cierta autonomía individual y una cierta dependencia relativa al entorno.

La competencia laboral, se convierte en una oportunidad para los trabajadores a fin de dar un primer paso en base a una participación sustantiva en la organización. Puede desempeñar un papel en la transformación del empleo de baja calificación, siempre y cuando se incluyan variables de organización en el proceso

de modificación y no se limite a la calificación de la persona.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) en la Regla SNC 2100.00 expresa "concebir a la competencia laboral como la: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados".

Es decir, evidenciando los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

Por lo que se reconoce en dicho sentido que las competencias laborales se componen de tres tipos de capacidad perceptible por el desempeño del individuo:

1. La capacidad de transferir
2. La capacidad de resolver problemas
3. La capacidad de obtener resultado de calidad

1.6.1 Componentes de las competencias

Para que un trabajador refleje su comportamiento y por ende resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son los conocimientos que exige su trabajo. Para lo que requiere de lo siguiente:

1. El trabajador necesita disponer de un *saber*, pues una competencia incluye capacidades para realizar algo, capacidades generales, las cuales implicarán el dominio de saberes.
2. Las capacidades generales se utilizan para realizar actividades, es decir, series de tareas bien definidas en situaciones de trabajo determinadas, y la aplicación de dichos conocimientos a los problemas concretos que es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y destrezas, que deberá *saber-hacer*.
3. La adquisición de capacidades generales requiere del desarrollo de capacidades intermedias que corresponde, en primer tiempo, a situaciones de trabajo sencillas que van haciendo progresivamente más complejas. Los niveles sucesivos deben ser explicados y corresponder a unidades de aprendizaje sucesivas. Los

comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. Es decir, relacionado con actitudes y los intereses que se van a reflejar en el *saber estar* de la persona.

4. Es de suma importancia que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos, que tenga el *querer hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.
5. El *poder hacer*, que hace referencia a que la persona pueda llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo, en si a disponer de medio y recursos para llevar a cabo cierta actividad (no forma parte directa de las competencias)

Las características de estos componentes son:

- 1) Actúan conjuntamente sobre la conducta, sobre los comportamientos, presiones, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- 2) No son independientes entre si, por la variación del criterio que se predice a partir de la misma.
- 3) Las interacciones que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no

se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas, en el sentido de la baja validez predictiva de las medidas psicométricas con respecto al rendimiento en el trabajo.

Cuando se elabora el perfil psicométrico del puesto, se define, en cada rasgo, el nivel óptimo que debe tener el ocupante del mismo para maximizar su rendimiento, seguridad y satisfacción. Seleccionando a la persona de acuerdo al nivel obtenido, exigido por y para el puesto. Por lo que las medidas psicométricas no actúan ni de manera aislada, ni independiente sobre la conducta o rendimiento de las personas.

Es por esto que las investigaciones se centran en el estudio de los comportamientos que permitan diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo. Siendo los rasgos, la variable que servirán para conocer el potencial de los sujetos para llevar a cabo un determinado comportamiento. Por lo que las competencias pueden completar, ampliar y desarrollar los resultados obtenidos con la evaluación psicométrica de los rasgos.

Son definidas en situaciones de trabajo determinadas. Volviéndose competencias transferibles si pueden ser desarrolladas en situaciones de trabajo poco distintas y que su ejercicio pueda ser analizado y sistematizado por el capacitando o trabajador.

Es la forma verdadera del desarrollo personal y del desenvolvimiento de la autonomía, solo es competencia lo que permite desarrollarse más allá del simple oficio, y difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía.

Y así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, las competencias tienen un impacto similar, pues no permanecen estáticas, variando de acuerdo al rol de trabajo y en las personas que lo ejercen.

Para la definición de competencias, de acuerdo al puesto o rol, se deberá cubrir los siguientes puntos:

1. Definir criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Identificar tareas y requerimientos ligado a competencias, así como su definición y determinación en grados.

4. Validación del modelo de competencias

5. Aplicar el modelo a los subsistemas del área de Recursos Humanos, tales como: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneración.

Sin embargo, se han realizado críticas al enfoque de competencias, en las cuales se considera que las competencias no existen, debido a la falta de comprensión del concepto, son constructos que representan los comportamientos que llevan a cabo las personas competentes y que facilitan el trabajo al agrupar comportamientos similares. No son directamente observables, sino a través de los comportamientos del sujeto.

Por los que las competencias suponen el punto de encuentro de la postura académica y aplicada que en muchas ocasiones, se han tratado por separado; y al aplicar los instrumentos de evaluación dependiendo el campo, interesa saber todo sobre su validez predictiva; que con intervención y apoyo del psicólogo se consiga la validez y fiabilidad de las pruebas construidas.

1.7 Listado de competencias para determinar el perfil del psicólogo laboral para el alto desempeño

En la actualidad no existe una lista universal de competencias, que se pueda emplear a todos los sectores de actividad, cultura o empresas. Y como se citó en el presente trabajo, existen autores que proporcionan cierto número de ellas; para la investigación se determinó aplicar el listado de competencias de Martha Alles (2013), debido a que se considera de los más actuales por el año de elaboración, su aplicación en el área laboral, y que integra a varios autores en la síntesis de las competencias por su amplia gama de definiciones y opciones de competencias.

Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en cardinales, específicas gerenciales o específicas por área (Alles, 2013). A continuación sus especificaciones:

- Competencias cardinales: las cuales deben poseer todos los integrantes de la organización, son requeridas a todo el personal de una organización. Conocidas por otros autores como genéricas.

- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, son verticales, por área y a su vez horizontales, por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos, también se le denomina específica por familias de puestos.

- Competencias cardinales:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno

2. Compromiso

3. Compromiso con la calidad de trabajo

4. Compromiso con la rentabilidad

5. Conciencia organizacional

6. Ética

7. Ética y Sencillez

8. Flexibilidad y Adaptación

9. Fortaleza

10. Iniciativa

11. Innovación y creatividad

12. Integridad

13. Justicia

14. Perseverancia en la consecución de objetivos

15. Prudencia

16. Respeto

17. Responsabilidad personal

18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

- Competencias específicas gerenciales:

21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empoderamiento
24. Entrenador
25. Emprendimiento
26. Liderar con el ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

- Competencias específicas por área:

31. Adaptabilidad- flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración

36. Competencias "del naufrago" (capacidad de supervivencia de la organización o área a cargo en épocas difíciles)
37. Comunicación eficaz
38. Conocimientos de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo- energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa- autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad
54. Profundidad en el conocimiento de los productos
55. Relaciones públicas
56. Responsabilidad
57. Temple y dinamismo
58. Tolerancia a la presión del trabajo

- 59. Toma de decisiones
- 60. Trabajo en equipo

Las competencias tienen un rango de grados que pueden adoptar un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido (Alles, 2013)

1.8 Competencias del psicólogo

Existen dos enfoques para la estandarización del desarrollo de las competencias del psicólogo, una centrada en los roles y la otra en las funciones que el psicólogo deberá de ser capaz de realizar.

Las competencias deberán entenderse como sistemas dinámicos en los que actúan los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, con la historia y características del individuo, dependiendo de las condiciones del contexto, de la complejidad del área y las características de la situación específica en la que se ponga en juego.

En el transcurso del tiempo ah aumentado el interés en las cualidades de los psicólogos para ejercer exitosamente su profesión y en la forma de lograr esas cualidades.

Poniendo atención en lo que se enseña a los estudiantes para convertirlos en psicólogos competentes, o en las competencias que los psicólogos entrenados deberán mostrar si están calificados para la práctica independiente. Siendo una cuestión, el cómo definir y medir las diversas cualidades que deben lograrse, mientras que los psicólogos han dedicado escasa atención a su propio trabajo.

Se puede definir al psicólogo como un profesional educado académico que ayuda a sus clientes a entender y resolver problemas aplicando la teoría y métodos de la psicología, existiendo diversas especialidades dentro de la profesión que difieren con respecto al rol de los clientes o sujetos, al marco institucional en que se actúan, el tipo de problemas a los que deben dirigirse, las conductas del cliente que deben identificarse como normales o anormales, ejerciendo como especialistas (Anastasi 1979).

Siendo relevante el querer definir las calificaciones del psicólogo, y difícilmente identificar los requisitos únicos y comunes para todos los psicólogos; por lo que se deberá fundamentar abstrayéndose de la situación actual de trabajo, el objeto del trabajo y las actividades de los respectivos psicólogos.

Dicho análisis del trabajo de un empleado requiere diferentes actividades y técnicas, habiendo sustanciales diferencias en los contextos ocupacionales en los que opera el psicólogo. Se pueden examinar las competencias que los psicólogos deben tener para ejercer su rol de manera apropiada, puesto que el completar los estudios académicos no garantiza la capacidad para actuar con éxito como profesional.

Se deberá de delinear y describir competencias relacionadas con las actividades profesionales del psicólogo, puede consistir en listas de demandas que son más fáciles de cumplir en personas de profesiones no académicas que carecen del rasgo de la autonomía profesional que en los propios psicólogos.

El hecho de que las competencias sean específicas a un tipo particular de trabajo no significa que puedan ser claramente delimitadas siempre. Las tareas pueden definirse más amplia o estrechamente, dependiendo del contexto organizacional. Algunas competencias se aprenden en situaciones escolares aunque requieren de estrategias pedagógicas orientadas a la práctica. Las sub competencias son mas específicas, se relacionan con el cumplimiento de funciones ocupacionales básicas tales como administrar

pruebas, llevar a cabo entrevistas, aplicar técnicas de grupo y buscar documentación, dependiendo de la especialidad descrita en sus propios términos y el contexto ocupacional.

1.9 Elaboración de perfil de competencias del psicólogo

Un perfil de competencias, se define como una lista de competencias, sub competencias, conocimientos, habilidades, actitudes, capacidades, rasgos de personalidad y otras características que son esenciales para desempeñar un trabajo o una ocupación.

1. Análisis ocupacional o del trabajo
2. Análisis de competencias
3. Modelar las competencias
4. Validar el modelo de competencias

Los dos primeros pasos pueden llevarse a cabo mediante métodos convencionales de análisis de tarea y de trabajos. Los últimos dos pasos pueden ser considerados como refinamiento y confirmación empírica del perfil de competencias; por lo tanto las especialidades deben examinarse por separado y el análisis de competencias debe de realizarse para cada una de ellas, procediendo a este

análisis una vez que las especialidades se han definido claramente.

Para identificar la competencia se parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, se derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, para establecer una conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos y habilidades.

1.10 Evaluación de competencias

Existen diversas herramientas para evaluar las competencias, como son:

- Los test de inteligencia: utilizados en el contexto de la medición de las competencias, evalúan además de la inteligencia general, las aptitudes para identificar problemas, analizar y utilizarlos para la resolución eficaz. Así como la capacidad de aprender, y adquirir nuevas competencias ligado a la inteligencia.
- Los test de situación: hace referencia a las situaciones simplificadas que tienen lugar en un periodo de tiempo reducido y que son semejantes a las actividades profesionales clave, por ello son muestras.

- Las referencias: es cualquier información sobre comportamientos pasados, que va a permitir la descripción de los comportamientos futuros.
- Historial de logros (accomplishments record): que consiste en la entrega de una lista de competencias requeridas para el puesto en cuestión con definiciones, solicitando a los sujetos que describan, siempre que sea posible, uno de los logros pasados que pruebe que poseen la competencia considerada; las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa (Hough, 1984).
- Centros de evaluación o Assessment Center Method (ACM): es una evaluación específica de competencias, se realiza en diferentes momentos para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementación de las mismas, o bien, para la selección de personal para integrar planes de sucesión o de carrera.

CAPÍTULO II

Desempeño

El desempeño es sinónimo de comportamiento, es decir lo que la gente hace en realidad, y puede ser observado. Incluye acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de contribución de cada individuo.

El desempeño se define como un conjunto integrador de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo, siendo mayor cuando se establecen metas, estas expectativas representan estándares de comparación para juzgar el desempeño del ocupante del puesto, y su clasificación colabora a elevar la calidad de vida en el trabajo.

Se evalúa constantemente, por medio de observaciones, de memoria, por lo que se escucha o por la intuición, alternativamente con un sistema racional y formal para su precisión, siendo más justa y útil para los involucrados.

Se pueden identificar varios criterios de desempeño en el trabajo para muchos puestos y cada criterio valora un aspecto diferente del desempeño. Son independientes entre

sí, si todos representarían una alta correlación positiva, no tendría sentido medirlo.

El conocimiento del estatus de un empleado, indica su nivel de acuerdo al criterio en comparación con los demás empleados.

Los criterios de desempeño en el puesto, de acuerdo a Muchinsky (2002) pueden ser:

a) Criterios Objetivos: debido a que toman de los registros de la organización, se les deberá aplicar un grado de evaluación para darles significado.

Es común en los puestos de fabricación (producción), ventas, para la permanencia o rotación en la organización, el ausentismo, los accidentes y robos.

b) Criterios Subjetivos: son evaluaciones de juicio del rendimiento de un empleado, para su valoración o clasificación.

Califica varias dimensiones de la conducta, deduciendo que no hay una sola medida del desempeño en el trabajo que sea adecuada por completo.

Cada criterio mide una faceta diferente y existe una relación entre el nivel del puesto y el número necesario para definir el desempeño del puesto. Los trabajos más complejos contienen muchas dimensiones de rendimiento pues mientras más complejo sea el trabajo, más criterios serán necesarios para su definición y habilidades o conocimientos que tendrá que poseer la persona para ser exitosa.

c) Criterios dinámicos: se refiere al nivel de criterio de rendimiento en el trabajo que cambian con el tiempo, ya que no es estable o uniforme, aumentando la complejidad de la toma de decisiones sobre el personal.

Cuando se considera a un solicitante de trabajo para su contratación, la organización intenta predecir la calidad de rendimiento en el trabajo, si estos son estáticos, la precisión de la predicción se verá apoyada por la estabilidad de la conducta, y por el contrario si son dinámicos, se añadirá un importante elemento a la decisión que es el tiempo, ya que aumentará y luego

sobrepasará un nivel satisfactorio, por el nivel de conducta que cambiaría de manera continua, y se diferencia de acuerdo a cada individuo.

La evaluación debe dirigirse a comportamientos relacionados con el trabajo que está bajo el control del empleado.

Los criterios del desempeño describen la calidad de los resultados de un desempeño exitoso y algunos casos los aspectos críticos de la forma en la que se realiza una actividad: dichos criterios son tareas y deberán satisfacerse de acuerdo con el fin perseguido y el desempeño competente.

Los criterios de desempeño no deberán colocar al individuo en posiciones injustas o de desventaja, ya que enfatizan la forma de lograr un objetivo.

Cuando se menciona que una persona tiene talento, se entiende que su desempeño es superior al estándar, para lo que se requieren conocimientos, competencias y motivaciones (Muchinsky 2002).

2.2 Evaluación del desempeño

La mayoría de las organizaciones tienen sistemas de evaluación del desempeño o también denominado como evaluación del rendimiento, que por lo general operan de manera periódica, e incluyen entrevistas con gerentes de línea y utilizan un formato de preguntas previas a la entrevista.

Tiene relación entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma que satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

La evaluación del desempeño es útil y necesaria para:

- Decidir sobre el otorgamiento de promociones o remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Retroalimentar a partir de los conocimientos sobre como un empleado realiza una tarea, para saber si es necesario modificar su comportamiento.

Por lo que una evaluación del desempeño deberá realizarse con relación al Perfil del puesto, para así determinar cómo está realizando sus funciones de acuerdo a lo que se espera del puesto.

Partiendo de dicha evaluación, se podrá identificar el potencial para realizar la capacitación y entrenamiento estratégico para una correcta adaptación persona- puesto de acuerdo al perfil.

Sin embargo, al realizar dichas evaluaciones también se pueden presentar inconvenientes, como son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos
- Falta de acuerdo del evaluado y evaluador, así como errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Los pasos para una evaluación del desempeño son:

1) Definición del puesto: que haya una completa identificación de las funciones y criterios del desempeño del puesto, entre el supervisor y el subordinado.

- 2) Evaluación del desempeño en función del puesto: de acuerdo a la escala establecida.
- 3) Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, se consideran 3 etapas:

1. Etapa inicial, en la que se fijan los objetivos del puesto y las prioridades para el año.
2. Etapa intermedia o del progreso, en la cual se supervisan los avances (de manera periódica).
3. Al final del periodo, evaluación final de la conclusión de los resultados.

Retomando el análisis de puestos y las conductas observables, es factible realizar la Evaluación del Desempeño, resaltando la importancia de la comunicación y el resultado de la entrevista de evaluación.

La revisión del desempeño consiste en dar a conocer los resultados de la valoración al evaluado y posiblemente a otros, con fines evaluativos como progresivos (Alles 2006).

2.3 Tipos de evaluación

El análisis del desempeño de una persona es un parámetro para dirigir y supervisar personal, su finalidad es señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejoría constante de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos (Alles 2006).

Cuando una organización tiene objetivos y planes periódicos, si hay relación de estos con los puestos de trabajo y estos a su vez tienen metas, es fundamental llevar a cabo la evaluación del desempeño. Definiendo cual es la estrategia de la organización y a partir de esta el desempeño esperado de toda la organización, para dar paso a los objetivos organizacionales. Dándose a conocer en cascada a los integrantes para determinar los individuales. Así con los objetivos individuales y de una descripción para su cumplimiento, es como se da la medición del desempeño. Dar respuesta a metas u objetivos altos y realistas, es decir, a un desafío que se puede alcanzar.

Coexisten cinco posibles interesados que pueden llevar a cabo la evaluación:

- El o los supervisores de la persona que será evaluada
- Los iguales del evaluado en la organización
- El evaluado mismo
- Los subordinados del evaluado
- Algunas personas que se encuentren fuera del ambiente de trabajo del evaluado

Los ya mencionados, pueden ser adecuados dependiendo del objetivo, de la evaluación y las dimensiones que se evalúan.

Existen distintas formas para evaluar el desempeño de las personas así como su desarrollo como son las Fichas de Evaluación, Evaluación 180° y Evaluación 360°. Sin embargo, para que estas evaluaciones sean funcionales deberá existir compromiso de los puestos involucrados.

- Feedback 180° o evaluación de 180°

Se realiza de manera vertical, y es realizada por el jefe o superior, no hay autoevaluación del colaborador.

- Evaluación 360°

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno. Denominado como Evaluación del desempeño es la 360°, o *feedback* 360°, puesto que es la forma novedosa de valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo del jefe inmediato, sino de los colaboradores que reciben servicio interno como externo. Es claro y sencillo, ya que consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, es decir comportamientos observables en el desarrollo de sus funciones laborales.

- Ficha de evaluación

Es un documento prediseñado que en base al modelo de competencias de la organización, permite determinar los grados de cada competencia para los distintos integrantes; complementa la posibilidad de que una persona en su desempeño cotidiano manifieste diferentes grados de la misma competencia.

Posterior a la evaluación de desempeño se procede a la entrevista de retroalimentación, en la que deberá focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o

desarrollo, para el personal de alto potencial; o bien se dan planes de recuperación para aquellos buenos empleados que en algún momento de su carrera salgan por debajo de lo esperado o requerido. Algunas organizaciones también sugieren que las evaluaciones no se usen del todo como apreciaciones sino exclusivamente con fines evolutivos.

Una de las ventajas de la evaluación es que se toma como medio para expresarse y mejorar, para que las organizaciones logren destacar en todos los aspectos, por su conexión entre los responsables y colaboradores; desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal, optimizando el logro de objetivos organizacionales.

También por este medio de evaluación se pueden tomar decisiones de promoción y remuneraciones; reunir y revisar las evaluaciones sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo; para modificar su comportamiento, por medio de la retroalimentación.

La evaluación del desempeño así como otro tipo de métodos, es utilizada por gran variedad de autores, para clasificar: características, comportamientos y resultados (Sherman 1999).

Las más consultadas son las características, pero no las más objetivas. Los basados en comportamiento (competencias) brindan información más orientada a la acción, por lo que serían los más adecuados para el desarrollo de las personas.

- Método basado en características: su diseño está pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, que la compañía considere importantes para el presente o futuro, son sencillas y fáciles de administrar. Se presentan mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
- Método basado en el comportamiento: va a permitir al evaluador, la identificación inmediata en la que un individuo se aleja de la escala de evaluación. En este método se desarrolla la descripción de manera específica, de las acciones que deben exhibirse en el puesto, en conjunto con una retroalimentación de desarrollo.
- Método basado en resultados: evalúa los logros de los empleados y los resultados que obtienen en su trabajo, por medio de la observación.

Dessler Gary (1996) presenta métodos similares a los citados por Sherman, de los cuales se hace mención:

- Técnica de escala grafica: se realiza una escala que enlista características y rangos de desempeño para cada una, calificando al colaborador de acuerdo a la identificación que describe mejor su nivel de desempeño para cada característica.
- Método de alternancia en la clasificación: se encasillan a los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
- Método de comparación de pares: se clasifica a los colaboradores mediante una tabla con todos los pares posible de individuos, para cada característica, para determinar al mejor empleado y de ese par.
- Método de distribución forzada: se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Martha Alles (2011) complementa a los anteriores autores con los siguientes pasos para la evaluación del desempeño:

- Definición del puesto: definir entre el supervisor y subordinado las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, con comprensión del contenido.

- Evaluar el desempeño en función al puesto: en base a una escala, determinar el tipo de calificación del desempeño.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

Los periodos en que deberá realizarse la evaluación del desempeño, son intervalos que pueden ser en base a conveniencias administrativas más que psicológicas de la organización; utilizando un procedimiento de evaluación a intervalos fijos, como en el aniversario a la fecha de ingreso del colaborador, o bien una vez al año, desde el punto de vista psicológico es difícil de defender por no ser en base a los incidentes críticos con periodos de desempeño. Este sistema permite a la organización comparar a los desempeñantes entre si, además de permitir al evaluador llevar a cabo su tarea en un corto periodo de tiempo.

Sin embargo, desde el punto de vista psicológico y de generación, la evaluación óptima de desempeño, se deberá realizar por intervalos variables. Por la relación significativa entre este y las variables del desempeño, que va a permitir a la organización comparar a los desempeñados

entre sí, por ser evaluados al mismo tiempo; además de lógico, se percibe con vínculos más significativos por las variaciones reales del desempeño, uno de estos métodos hace hincapié en el intervalo espontáneo del desempeño como una primera determinante.

En segundo plano, los intervalos variables de revisión promueven las revisiones más frecuentes a diferencia de los intervalos fijos que son una vez al año, por ejemplo. Y en tercer lugar los intervalos variables estimulan al evaluador para que provea la retroalimentación al evaluado.

2.4 Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación basada en competencias como fundamento para la evaluación del desempeño ofrece una medida más específica de rendimiento, sin embargo antes de proceder a este tipo de evaluación, se tendrá que definir las medidas de competencias que se van a utilizar. La evaluación del desempeño por competencias, va a permitir llevar a los colaboradores y a la organización en conjunto, al cálculo de la compensación variables y de apoyo en otros aspectos de la organización, como el plan de sucesión, diagramas de reemplazo, y otros planes para el desarrollo del personal dentro de la organización.

Para realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias, es necesario contar con el Análisis de puestos (definición del puesto), siempre deberá realizarse en base a lo requerido por el puesto, para determinar que una persona contiene un desempeño alto o bajo y de acuerdo a su adecuación persona- puesto; así como entrenar a los evaluadores en la herramienta a utilizar. Adicional a verificar si la organización trabaja con esquema de competencias, deberá evaluar en función de las mismas; para que dicha evaluación tome en cuenta únicamente las competencias requeridas para dicho puesto así como el grado requerido, concentrándose en las funciones que se realizan dentro del papel ocupacional, o las tareas y la forma en cómo el colaborador organiza el trabajo para cumplir con las mismas u observar las contingencias que se presenten.

La ventaja de este criterio de Evaluación de desempeño, es objetivar los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona, y por ende, los de la organización. Ofrecer una medida más específica de rendimiento.

Así como para retener al personal clave y saber cuándo haya que desvincular al empleado inadecuado de la

organización, siendo la evaluación y revisión del desempeño, de las mejores herramientas.

Los criterios para revisar la Evaluación de Desempeño, es revisar el trabajo del empleado basándose en la calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto. La calificación se realiza de manera consistente.

2.5 El Alto desempeño

Por lo general el Alto Desempeño se cataloga como la calificación positiva, una ganancia o alguna mejoría por encima del promedio, sin embargo el desempeño debe juzgarse en términos de lo que está bajo el control del individuo que se evalúa más que en términos de aquellos elementos fuera de su control que influyen en el desempeño. Siempre existe un componente de juicio o contexto en dicha evaluación y que apoyarnos solo en los números objetivos puede llevarnos a conclusiones erróneas (Arias y Heredia, 2004).

El Alto Desempeño se refiere a la convicción y las acciones destinadas a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los involucrados, dentro de valores establecidos, sin

desperdicios y con la máxima consecuencia positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general; pues al alcanzar el Alto Desempeño, se propicia la competitividad de las organizaciones así como de las personas.

Uno de los objetivos del Alto Desempeño es conservar a las personas por su conocimiento, experiencia, imaginación, inteligencia, creatividad y otras facultades humanas semejantes que pertenecen a esta y no a la organización.

Según Spencer y Spencer (1993) es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel en una situación laboral.

2.5.1 Interpretación del alto desempeño

El alto desempeño es un modo de vida, debido a que se interpreta como un compromiso constante, que se debe llevar a cabo cotidianamente en todas las esferas de la vida. Constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina.

Para evaluar el alto desempeño es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño.

La actitud proactiva propicia la creación del futuro, para adaptarlo a las necesidades propias; obteniéndose el Alto Desempeño si los colaboradores se convencen y se comprometen a propiciarlo además de recibirlo, abarcando las esferas de la vida como son: uno mismo, familia y sociedad.

2.5.2 Componentes del perfil de alto desempeño

Los componentes para la elaboración del perfil del alto desempeño, se integran de la siguiente manera:

1. Misión, para justificar la existencia del puesto o trabajo dentro de la empresa.

2. Estándares, en el cual se define la expresión del alto desempeño del ocupante en el puesto, con actuaciones sobresalientes, agregando valor a la organización, por medio de un miembro que contenga un rendimiento máximo, tomándolo de parámetro.
3. Acciones claves, referente a comportamientos observables y acciones trascendentes para el puesto, que agregan valor a la empresa.
4. Redes de trabajo y asociaciones, para una persona difícilmente es conocer y tener destrezas en todos los elementos relacionados con el trabajo, por esto el perfil del alto desempeño integra el trabajo al proceso, describiendo las asociaciones con otros puestos o trabajos.
5. Medio ambiente y condiciones de trabajo, es decir, la descripción de las tensiones tanto físicas como mentales a las cuales se ve sometido el ocupante.
6. Competencias, definición y descripciones de las competencias necesarias para el perfil, y su forma de certificación.

2.5.3 Elaboración del perfil de alto desempeño

La elaboración del perfil del alto desempeño se compone de 2 características:

1) Racional, dando como resultado de las expectativas y los deseos de los involucrados en el proceso, sus componentes son:

- Por medio de la formación de un comité de varios jefes y supervisores, así como la participación de las personas a quienes se consideren los mejores ocupantes del puesto.
- Explicar la misión del puesto, en unas cuantas líneas.
- Determinar los componentes del alto desempeño.
- Establecer estándares, es decir, normas de calidad u objetivos por cumplir, en términos de tiempo, calidad, costo, satisfacción, cantidad de acuerdo al puesto a evaluar.
- Determinar las acciones claves, especificando los aspectos de mayor relevancia. En sí, el perfil del alto desempeño, puede dividirse en relación al tiempo, actividades diarias, semanales, mensuales, anuales, y eventuales; o seguir una

secuencia en el desempeño del puesto o del trabajo, atendiendo el proceso principal.

- Las acciones clave pertenecen a un empleado de alto desempeño, fijándolo como modelo del puesto.

Logrando por medio de dicho perfil, la alta competitividad

2) Deductiva, la cual hace referencia a la observación controlada, entrevista o sesión de grupo; en la cual la información pertenece a la empresa para la cual se elabora. Se compone de:

- Determinar que colaboradores tienen un alto desempeño o son sobresalientes en sus actividades.
- Analizar componentes, mediante observaciones controlada y preguntar directamente que realiza para tener alto desempeño en su puesto.
- Realizar un listado de comportamientos.
- Realizar una validación con el comité, para determinar que comportamientos si aplican y cuáles no.
- Llevar a cabo la observación del personal que se tome como muestra, para verificar si pertenecen o no al alto desempeño.

- Complementar dicha observación con pruebas de habilidades o de personalidad, para la obtención de mayores datos.
- Aplicar técnicas estadísticas, para verificar el complemento del desempeño por medio de las pruebas
- Una vez terminado el perfil, emplearlo para las áreas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo

En dichos modelos (Racional o Deductivo) se debe de incluir este apartado referente al medio ambiente en el que el empleado desempeña sus funciones:

- Cultura de la empresa
- Entorno físico
- Esfuerzo
- Riesgo de trabajo

La responsabilidad principal es desempeñar de manera plena las acciones clave, con los estándares arriba mencionados.

Una vez determinado el perfil, se deberá actualizar el periodo de tiempo, de lo contrario se convierte en obsoleto, echando a la borda la mejora constante, revisándolo constantemente para mantenerlo actualizado, puesto que los comportamientos cambian de manera inesperada.

El título del puesto va a indicar las actividades a desempeñar, por lo tanto es necesario detallar los rasgos, mediante comportamientos observables, objetivos cuantificables o clasificables y estándares de competitividad.

En la evaluación del desempeño basado en competencias laborales, es indispensable resaltar aquella información que sea observable de manera directa.

CAPÍTULO III. Investigaciones relacionadas con competencias y perfil de alto desempeño

3.1 ¿Que hace competente a un psicólogo?

De acuerdo a uno de los temas de investigación, se cita el artículo referente a las competencias que debe tener un psicólogo, para ser competente en el área profesional.

Investigación que realizó Roe (2003) sobre las características que hacen competente al psicólogo. Hace referencia a un modelo por el cual se pueden definir los perfiles de competencias profesionales del psicólogo europeo, así como para su desarrollo y el mantenimiento de dicha competencia.

La cuestión que ellos encontraron, fue cómo definir y medir las diversas cualidades que se deben lograr para la definición de este perfil. Debido a que todos los psicólogos ejercen como especialistas, y por ello las comunidades entre psicólogos infantiles, organizacionales y del trabajo deben fundamentarse de acuerdo a la abstracción de la situación actual del trabajo que estén realizando y sus funciones.

Hacen referencia del Modelo de Input (modelo de entrada, currículo educativo para convertirse en psicólogo) y Output (modelo de salida, roles y funciones que los psicólogos deberán de realizar), en el cual destaca que examinaron las competencias que los psicólogos deben de tener en orden al llevar a cabo su rol propiamente. Primeramente solo se enfoca en las condiciones para lograr un nivel básico de competencias profesionales dejando intacto el desarrollo de los niveles superiores de competencia. Segundo, limitado con sus efectos pues al completar los estudios académicos de psicología no garantiza la capacidad para actuar con éxito como profesional.

Las ventajas sobresalientes del modelo output, es que se centra en las competencias demandadas por la practica; y con la adecuada evaluación sería capaz de averiguar directamente si un psicólogo posee o no un nivel suficiente de destreza. Y una desventaja de dicho modelo es que la evaluación de las competencias individuales es engorrosa y por consiguiente consume tiempo y costos, adicional a definir las competencias de forma que se puedan aplicar a todas las especialidades.

Delinear y describir competencias relacionadas con la actividad profesional del psicólogo, puede consistir en listas de demandas que son más fáciles de cumplir en personas de profesiones no académicas que carecen del rasgo de la autonomía profesional que de los propios psicólogos.

También menciona que las competencias se definen como una capacidad aprendida para realizar adecuadamente una tarea, funciones o rol (Roe, 2002). Existen dos rasgos distintivos de la noción de competencias, por que se relaciona con tipos específicos de trabajo para ser realizado en un contexto particular y que integra diversos tipos de conocimientos, habilidades y actitudes.

Las competencias se adquieren en un "aprender haciendo", en la situación actual del trabajo, durante las prácticas externas o en situaciones de aprendizaje basados en simulaciones. Y aunque sean específicas a un tipo de trabajo, no significa que puedan siempre ser claramente delimitadas.

En psicología del trabajo (Hacker, 1998) menciona que las tareas entendidas están organizadas por jerarquías, niveles superiores, funciones y roles; son más específicos los niveles inferiores, pues se componen de partes más

genéricas, designadas como competencias genéricas o sub-competencias.

Otra cuestión es relacionar las competencias con el desempeño, ya que las competencias son necesarias pero no suficientes como condición para la actuación. Así como el centrarse en los integrantes del constructo de las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes, como sub-competencias.

La National Occupational Standards (NOS, 2001) especifica un rango de funciones genéricas de trabajo que los psicólogos deben de ser capaces de conseguir; el sistema describe las competencias de tal modo que se generalizan entre contextos de trabajo y deja fuera las demandas de las situaciones particulares.

Añadiendo que ningún modelo de competencias atiende las cualidades necesarias para el desarrollo y mantenimiento de las competencias profesionales del psicólogo; ni el modelo de input output porque descuida las capacidades, rasgos de personalidad y otras características, requeridas para completar con éxito los procesos de aprendizaje profesional y académico por los cuales se convierte en psicólogo.

Un perfil de competencias se define como una "lista de competencias, sub-competencias, conocimientos, habilidades, actitudes, capacidades, rasgos de personalidad, y otras características esenciales para desempeñar un trabajo o una ocupación".

De acuerdo al Integrative Profiling System (Sistema integrativo de perfiles) (Roe, 2001) se deben seguir los siguientes pasos para la elaboración de cualquier perfil de competencias:

1. Análisis ocupacional o de trabajo
2. Análisis de competencias
3. Modelizar las competencias
4. Contrastar el modelo de competencias

Los dos primeros puntos se pueden llevar a cabo mediante métodos convencionales de análisis de tareas y de trabajo (Gael, 1988; Shepard, 2001) los dos últimos se consideran como un refinamiento y confirmación empírica del perfil.

Los perfiles de competencias para las especialidades definen las cualidades que deben de ser evaluadas. Después de un periodo de trabajo practico, sería necesaria una

forma de re-acreditación recurrente, con el fin que del psicólogo mantenga y quizás mejore su competencia. Además de garantizar la calidad del servicio del psicólogo.

Concluyendo el autor: los psicólogos primero tienen que definir el contenido de la profesión y particularmente las diversas formas de especialización en Europa. El modelo arquitectónico de competencias presentado en el artículo permite ofrecer una base que se puede seguir para hacer tales perfiles de competencias; y también hace referencia a que los psicólogos dediquemos más investigaciones a nuestro propio rol profesional y actividades laborales.

3.2 "Competencias Cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa"

A continuación se presenta un artículo en el que reseñan las competencias cardinales, para realizar una evaluación de desempeño tipo 360°, y con esta determinar si la muestra posee dichas competencias.

El estudio, fue realizado por M. A. Diego Oswaldo Camacho y la Dra. Nancy Imelda Montero de la Universidad Autónoma de Baja California sobre los factores críticos para el desarrollo de las competencias cardinales a través

de la aplicación de una evaluación del desempeño 360°, aplicada a una empresa de servicio.

Buscaron definir y evaluar las competencias laborales del grupo de estudio en la ciudad de Tijuana B.C.; con dichas competencias y las específicas por nivel de puesto en función de mejorar el desempeño del factor humano en la organización. Enfocado solo en un grupo de 63 personas de confianza de la empresa de servicio, con antigüedad mayor a los 6 meses.

Las competencias cardinales que citaron para esa investigación fueron tres: Innovación, Calidad en el trabajo y Orientación en el cliente (Alles, 2008).

Y para evaluar al recurso humano, tomaron la evaluación del desempeño puesto que es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

El instrumento fue un cuestionario que parte del modelo de la Dra. Martha Alles (2005) de 12 reactivos para medir las tres competencias cardinales a los sujetos de estudio; el cual contempla dos tipos de escala, intervalo y Likert. Y tuvo la modalidad de auto aplicación,

calificación de jefe directo, calificación de al menos un par, calificación de subordinados y de una persona que funja como cliente, la duración aproximada fue de 25 minutos.

A lo que concluyeron desarrollar en los colaboradores las competencias de calidad en el trabajo, innovación, y orientación al cliente interno y externo, por presentarse de manera frecuente; indicaron el establecer parámetros de medición para el seguimiento de desarrollo y evolución. No existe una mejora significativa en las competencias cardinales posteriores a la exposición de los resultados obtenidos en la aplicación de la primera evaluación por competencias.

3.3 "Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones"

El presente artículo, se consultó para tener una mayor concepción acerca de los equipos de alto desempeño, así como la identificación, el alcance y las recomendaciones de dichos equipos. Debido a que en las organizaciones, el trabajo que desempeñan los equipos con alto desempeño, producen buenos resultados.

Comienza por establecer la diferencia entre *grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento*.

Un *grupo de trabajo*, es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumos) en bienes y servicios (producto) (Morales, 1995).

Los *equipos de trabajo*, se integran por grupos pequeños de miembros, con niveles de habilidad complementarias, y tienen un propósito o misión muy significativa, así como objetivos y metas definidas, una propuesta de trabajo clara y sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Los *equipos de alto desempeño* que se distinguen de los anteriores por su nivel de desarrollo, y se caracterizan por formarse con procesos específicos para realizar sus tareas, desarrollan sentimientos entre sus miembros y logran niveles de consistencia (todos los miembros están al tanto del trabajo que se realiza y las etapas que abarcan, teniendo en común la misión) e intensidad. Una de sus metas es buscar la mejor solución.

Para Katzenbach (2000), los equipos de alto rendimiento están más comprometidos, son más poderosos y menos frecuentes que un equipo normal.

Para Leavitt H.J. y Lipman- Blumen J. (2000) plantean que cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque realmente muy pocos lo logran, de acuerdo al ánimo general del equipo, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante. Es un esfuerzo colectivo por lograr algo importante, alcanzando experiencias límite altamente gratificantes.

También lo conciben como aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia.

Gautier, B. y Vervisch, M., (2002) afirman que los equipos de alto rendimiento exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, fundamentales para que los equipos se complementen.

Las características que deberá tener un equipo de alto desempeño son:

- a) Objetivos y metas que le dan identidad al equipo
- b) Ambiente de trabajo
- c) Solución de conflictos
- d) Planes de aprendizaje y formación permanentes
- e) Liderazgo
- f) Toma de decisiones
- g) Comunicación eficaz
- h) Valores y creencias comunes
- i) Relaciones con el medio (interno y externo)
- j) Importancia de los resultados y del reconocimiento de los miembros del equipo

Algunas de las recomendaciones que realizan Leavitt H.J. y Lipman- Blumen J. (2000) a los equipos de alto desempeño son:

- Cuando surja un semillero de este tipo de equipo, hay que alimentarlo y hacerlo crecer.
- Hay que prestar más atención a la selección y menos a la formación.
- La micro gestión ahoga a este tipo de equipos.
- No ampliar el lapso de control, ya que estos se controlan así mismos.
- Poner mayor énfasis en el flujo de información informal.

- Innovación
- Realizar ajustes necesarios, pues estos equipos pueden causar efectos secundarios, por actitud, como resentimientos y las exigencias pueden resultar excesivas. Algunos pueden fracasar, pero en conjunto los beneficios superan a los costos.

Katzenbach, J., (2000) plantea los siguientes enfoques para que estos equipos lleguen al éxito, como son:

- Definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo.
- Seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial.
- Prestar particular atención a las primeras reuniones y acciones.
- Fijar reglas de comportamiento claras.
- Definir y adoptar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño.
- Cuestionar al equipo regularmente, aportando nuevos hechos e información.
- Pasar mucho tiempo junto.
- Explotar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa.

Para la metodología, Losada M., concentró sesenta equipos en laboratorio, de una empresa de procesamiento de información, recolectando datos codificados y observando con profundidad las reuniones de los equipos. Subdividiéndose en tres niveles de desempeño: rentabilidad, satisfacción de cliente y evaluaciones 360° grados. Para dividirlos en desempeño alto, medio y bajo, dependiendo de los niveles alcanzados en estos tres criterios.

Posteriormente, hizo un análisis de los datos de las series de tiempo, construyendo un modelo de dinámica no lineal, que permite la descripción de la dinámica del equipo durante el curso de la reunión.

Utilizó tres dimensiones: positividad/ negatividad, indagación/ persuasión y orientación interna/orientación externa.

Uno de los resultados obtenidos de manera cualitativa fue que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una atmosfera de optimismo durante toda la reunión; demostrando reconocimiento y animo a los otros miembros del equipo, creando espacios emocionales expansivos y abiertos para la acción y creatividad. Eran entretenidos de observar, hacían sus actividades con facilidad y gracia.

Y los equipos de bajo desempeño, se complicaban con las tareas a realizar, operaban en espacios emocionales muy restrictivos, creados por la falta de apoyo mutuo y entusiasmo, su atmosfera estaba cargada de desconfianza y cinismo.

Concluyendo que la información de los equipos de alto rendimiento es muy amplia e imprecisa, no establece los criterios que los hacen llamarse así, y que hay autores que consideran que el desempeño es cuestión de actitud, además de utilizar soportes teóricos distintos para la definición de los mismos.

Depende del tipo y contexto de la empresa a la que se hace referencia y autores revisados, para la definición del tipo de equipos. Ya que todos los autores hacen referencia a la confianza como a la positividad y al contenido de las interacciones, siendo las características del ambiente de trabajo, las que hacen la diferencia entre el desempeño adecuado y uno excelente.

Por lo que va a depender de la organización, y de cómo ocurren las relaciones, la dinámica interior de los equipos, como se manejan los cambios internos y del mercado

y como la metodología de equipo es determinante para el desempeño de la organización.

CAPITULO IV.

Método

4.1 Justificación

La presente investigación tiene la finalidad de determinar un perfil de Alto desempeño del rol que debe cumplir el psicólogo en el área laboral, que contenga las competencias específicas del puesto de acuerdo a las funciones que realiza, de manera objetiva, sustentable, y aplicable, definidas en situaciones determinadas cotidianamente, que sugiere un modelo de referencia para su aplicación en el área organizacional y de futuras descripciones de perfiles de alto desempeño. Debido a que en la actualidad, son pocas las investigaciones realizadas a este tipo de profesionales en nuestro país, o bien no cuentan con un sustento empírico, sino puramente teórico.

4.2 Planteamiento del problema de investigación.

¿La existencia de competencias cardinales y específicas son determinantes para la elaboración del perfil de alto desempeño del psicólogo laboral?

4.3 Objetivos.

4.3.1 Objetivo general:

- Identificar las competencias cardinales y específicas del psicólogo laboral basado en un perfil de alto desempeño.

4.3.2 Objetivos específicos:

- Llevar a cabo la elaboración del Perfil de alto desempeño del psicólogo laboral.
- Determinar el recurrente de las competencias seleccionadas, de acuerdo al método historial del logro, para la elaboración del perfil del alto desempeño del psicólogo laboral.

4.4 Variables

4.4.1 Competencias

- Definición conceptual: son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, de acuerdo a Alles (2013) se dividen en:

Cardinales: las cuales deben poseer todos los integrantes de la organización, son requeridas a todo el personal de una organización.

Específicas: para ciertos colectivos de personas, son verticales, por área y a su vez horizontales, por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos, también se le denomina específica por familias de puestos.

Como se citó en el marco teórico, se tomarán once de un listado de sesenta competencias planteadas por Alles (2013), seleccionadas de acuerdo al rol, funciones, conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que debe tener un psicólogo para lograr el alto desempeño en el área laboral, las cuales se definen a continuación:

Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Comunicación eficaz: capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Manejo de crisis: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencias y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Temple y dinamismo: Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y

perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un amplio nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.

Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren de un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Compromiso con la calidad de trabajo: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puestos de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Flexibilidad y adaptación: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Responsabilidad personal: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Conocimientos técnicos: Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio

de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

- Definición operacional: las competencias se midieron con base a un inventario que se compone de la descripción de once competencias sugeridas, y de la descripción de un logro pasado que pruebe que poseen la competencia considerada, y que represente la competencia que deberá tener el psicólogo laboral para el alto desempeño. Las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa.

Para este trabajo, se evaluarán las competencias más recurrentes de acuerdo a este método, y el análisis de la competencia para valorar si la posee o aplica la descripción a la competencia.

4.4.2 Alto desempeño

- Definición conceptual: El Alto Desempeño se refiere a la convicción y las acciones destinadas a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los involucrados, dentro de valores establecidos, sin desperdicios y con la

máxima consecuencia positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general (Arias y Heredia, 2004).

- Definición operacional: para el Alto desempeño se elaborará un perfil basado en las funciones del psicólogo laboral, que cumpla con los requerimientos establecidos para su diseño y certificación de acuerdo al marco teórico referente a las características racionales, y por medio del instrumento, se buscará determinar las funciones utilizadas, así como la concepción de las competencias para el alto desempeño.

4.5 Hipótesis

H_1 : Las competencias cardinales y específicas son determinantes para la elaboración del perfil del alto desempeño del psicólogo laboral.

H_0 : Las competencias cardinales y específicas no son determinantes para la elaboración del perfil del alto desempeño del psicólogo laboral.

H_1 : La competencia *Colaboración*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Colaboración*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₂: La competencia *Comunicación eficaz*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Comunicación eficaz*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₃: La competencia *Manejo de crisis*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Manejo de crisis*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₄: La competencia *Orientación al cliente interno y externo*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Orientación al cliente interno y externo*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₅: La competencia *Temple y dinamismo*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Temple y dinamismo*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₆: La competencia *Tolerancia a la presión de trabajo*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Tolerancia a la presión de trabajo*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₇: La competencia *Compromiso con la calidad de trabajo*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Compromiso con la calidad de trabajo*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₈: La competencia *Flexibilidad y adaptación*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Flexibilidad y adaptación*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₉: La competencia *Respeto*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Respeto*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₁₀: La competencia *Responsabilidad personal*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Responsabilidad personal*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₁₁: La competencia *Conocimientos técnicos*, es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

H₀: La competencia *Conocimientos técnicos*, no es determinante para el rol del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño.

4.6 Muestra

Para la aplicación del instrumento se requirió personal que se desempeñe en el área de Recursos Humanos; participaron 61 sujetos. Se tuvieron 18 hombres, 42 mujeres y 1 sujeto que no especificó su sexo.

Licenciados en psicología 53, Licenciados en administración 4, 1 Licenciado en recursos humanos, 1 con Licenciatura en sociología, 1 Ingeniero, y 1 Licenciado en pedagogía.

En la categoría de grado iba de Trunco con 2 personas, Pasante 21, Titulado 35 a Maestría con 3 sujetos. Distribuidos en las áreas laborales: Recursos humanos 22 personas, Reclutamiento y selección 24, Capacitación 6, Desarrollo organizacional 5, Administración de personal 4 individuos.

La antigüedad en el puesto de los sujetos fue de 1 a 6 meses con 10 personas, de 7 a 12 meses con 14 personas, de 13 a 18 meses se tuvo 1, y de 19 meses en adelante se tuvieron 36 personas.

4.7 Muestreo

La selección de la muestra se realizó por el método no probabilístico de tipo intencional, ya que el inventario se aplicó durante las ferias de empleo a sujetos, mientras desempeñaban una de sus funciones.

4.8 Instrumento

Se elaboró un inventario con la descripción de once competencias sugeridas, en el cual, los sujetos deberán elegir el nivel que debe tener un psicólogo organizacional; posteriormente describir un logro que hayan tenido y que

represente la competencia que tendría un psicólogo laboral para el alto desempeño, de acuerdo al autor Hough (1984) que propone un método llamado *historial de logros* (accomplishments record); las respuestas son objeto de un análisis de contenido.

4.9 Tipo de estudio

El tipo de estudio para tener una noción general próximo a las competencias del psicólogo laboral fue exploratorio; de tipo descriptivo, ya que mediante el instrumento se indagaron las preferencias por las competencias en el ámbito laboral.

4.10 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no hubo manipulación del instrumento al realizar la aplicación a los sujetos en su entorno laboral.

Y de estilo transversal por haber administrado el inventario durante las ferias de empleo en las que se distinguió al personal que labora en el área de Recursos Humanos en una sola partida.

4.11 Procedimiento

Se realizó dos tipos de aplicación:

- La primera, se convocó por medio de una página de red social a psicólogos laborales; para enviar vía correo electrónico el inventario con instrucciones y una vez completado, reenviar el inventario por email.
- El segundo procedimiento, fue asistir a dos ferias del servicio nacional de empleo, solicitar autorización a los encargados de dicho evento para la aplicación; se recorrieron los cubículos de las personas que ofertan empleo, se preguntó si se encontraban laborando actualmente en el área de Recursos Humanos, y al ser positiva la respuesta, se les explicaba el inventario, pidiéndoles apoyo para contestarlo; después de 15 a 20 minutos aproximadamente, se procedió a recoger el inventario.

4.12 Análisis de datos

La información se analizó por medio del programa estadístico informático IBM SPSS Statistics. Statistical Package for Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) en su versión 22. Los análisis que se llevaron a cabo consistieron en un análisis descriptivo de la muestra, una correlación producto momento de Pearson entre las competencias de un psicólogo laboral y las variables sociodemográficas.

CAPITULO V

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del inventario de competencias, clasificado en tablas y figuras de datos, con las frecuencias encontradas en cada rubro.

Lo anterior con el objetivo de identificar las competencias del psicólogo laboral requeridas para el alto desempeño, de acuerdo a la frecuencia seleccionada; así como la descripción de resultados de las variables socio demográfico:

Tabla 1. Distribución de sujetos por sexo

SEXO	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	18	29,50%
Mujer	42	68,90%
Perdidos	1	1,60%
Total	61	100%

La aplicación se realizó a 61 sujetos (100%), de los cuales 18 fueron hombres (29.50%), 42 mujeres (68.90%) y 1 dato perdido (1.60%).

Tabla 2. Distribución de sujetos por escolaridad

ESCOLARIDAD	Frecuencia	Porcentaje
Lic. Psicología	53	86,90%
Lic. en Administración	4	6,60%
Lic. en RRHH	1	1,60%
Lic. Sociología	1	1,60%
Ingeniería	1	1,60%
Lic. Pedagogía	1	1,60%
Total	61	100%

La escolaridad requerida para la aplicación fue de licenciatura; de la cual 53 sujetos (86.90%) tiene la licenciatura en Psicología.

Tabla 3. Distribución de sujetos por grado

GRADO	Frecuencia	Porcentaje
Trunco	2	3,30%
Pasante	21	34,40%
Titulado	35	57,40%
Maestría	3	4,90%
Total	61	100%

Se encontraron 35 sujetos titulados (57.40%).

Tabla 4. Distribución de sujetos por área laboral

AREA LABORAL	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	22	36,10%
Reclutamiento y Selección	24	39,30%
Capacitación	6	9,80%
Desarrollo Organizacional	5	8,20%
Administración de personal	4	6,60%
Total	61	100%

El área de Reclutamiento y Selección fue la más representativa con 24 sujetos (39.30%) en la aplicación.

Tabla 5. Distribución de sujetos por antigüedad

ANTIGÜEDAD	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6 meses	10	16.4%
De 7 a 12 meses	14	22.8%
De 13 a 18 meses	1	1.6%
De 19 meses en adelante	36	59%
Total	61	100%

La mayor frecuencia en antigüedad de los sujetos, fue de 1 año 8 meses en adelante (de 19 meses en adelante).

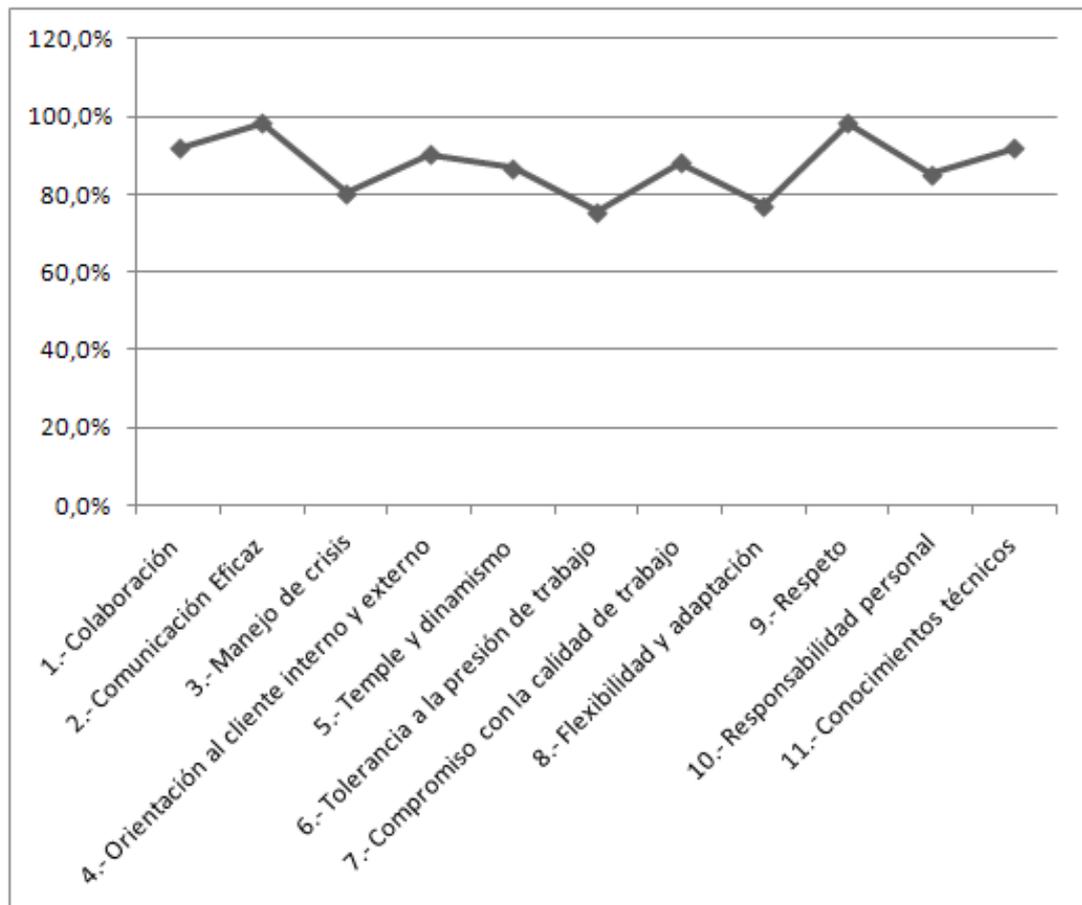


Figura 1. Porcentajes de elección de competencias para un psicólogo laboral de alto desempeño

Con el fin de identificar las competencias del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño, se obtuvo la frecuencia de las competencias de acuerdo a la selección por sujetos, que determinaron cuales serías las más representativas para dicho perfil, obteniendo la siguiente figura, en la que hubo más relevancia en las competencias específicas que a continuación se presentan con ejemplos citados del inventario aplicado:

- Colaboración: " Apoyar constantemente a toda la empresa de manera interna y externa "
- Comunicación eficaz: " Establecer estrategias de comunicación entre colaboradores "
- Orientación al cliente interno y externo: " Lograr confianza en los clientes y ser visto como área de consulta "
- Conocimientos técnicos: "Adquiriendo conocimientos y actualizarse cada día sobre diversos temas, para dar apertura a la creatividad, y generar mejores planes, estrategias y proyectos".

Y la competencia cardinal:

- Respeto: " Brindar un trato digno a cada uno de los compañeros de trabajo "

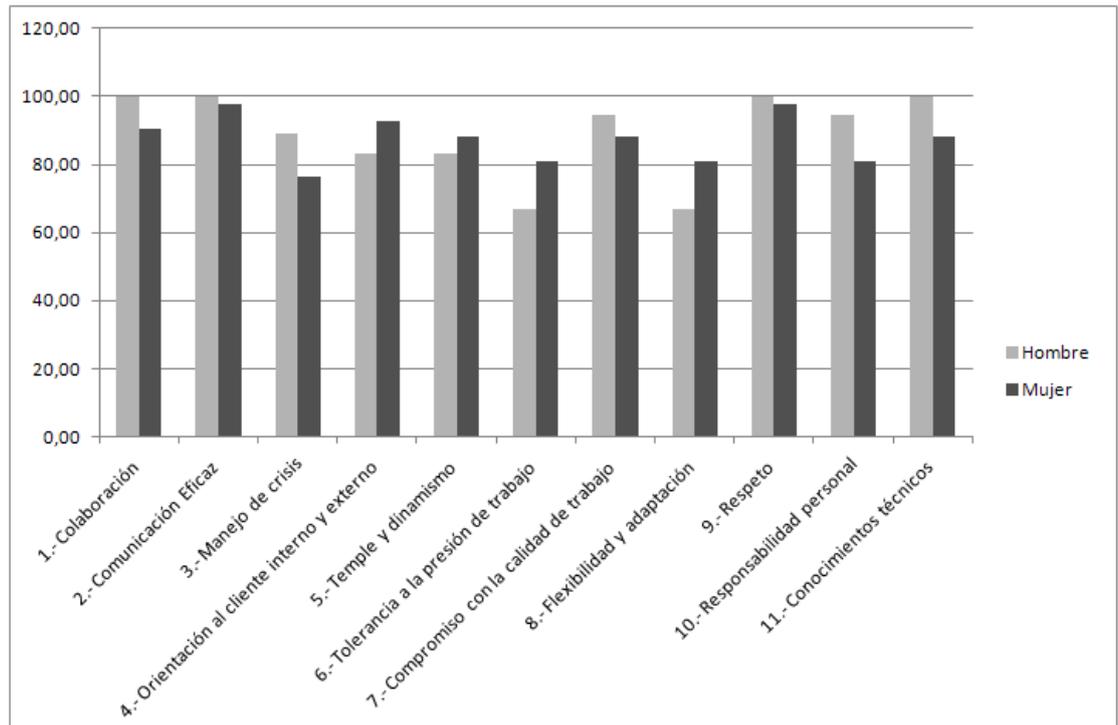


Figura 2. Porcentaje de selección de competencias de acuerdo a sujetos por Sexo

En la figura 2, se muestra con ejemplos obtenidos del inventario que los *hombres* consideran que las competencias específicas para el alto desempeño son:

- Colaboración: " Establecer una dirección de apoyo en toda el área para facilitar objetivos "
- Comunicación eficaz: " Generar estrategias de comunicación interna, eficaz e innovadoras"
- Conocimientos técnicos: " Desarrollar habilidades siendo autodidacta "

Y la competencia cardinal:

- Respeto: " Buenas relaciones interpersonales "

Mientras que para las *mujeres*, las competencias específicas y cardinales requeridas las ejemplifican como sigue:

- "Haber creado un ambiente laboral de confianza a través de una comunicación directa. En donde todos tenemos responsabilidad y derechos a adquirir. Que el área de atención al personal se convierta en un área de servicio en donde las solicitudes fueran atendidas de manera eficiente. Así mismo a través de la comunicación, definir prioridades y solucionar conflictos de la mejor manera posible"
(Comunicación eficaz)
- " Respetando la opinión de los demás, explicar sin agresión, siendo amable, volteando a ver a las personas y poniendo atención a lo que dicen, además de sonreír y dar respuesta " (Respeto)

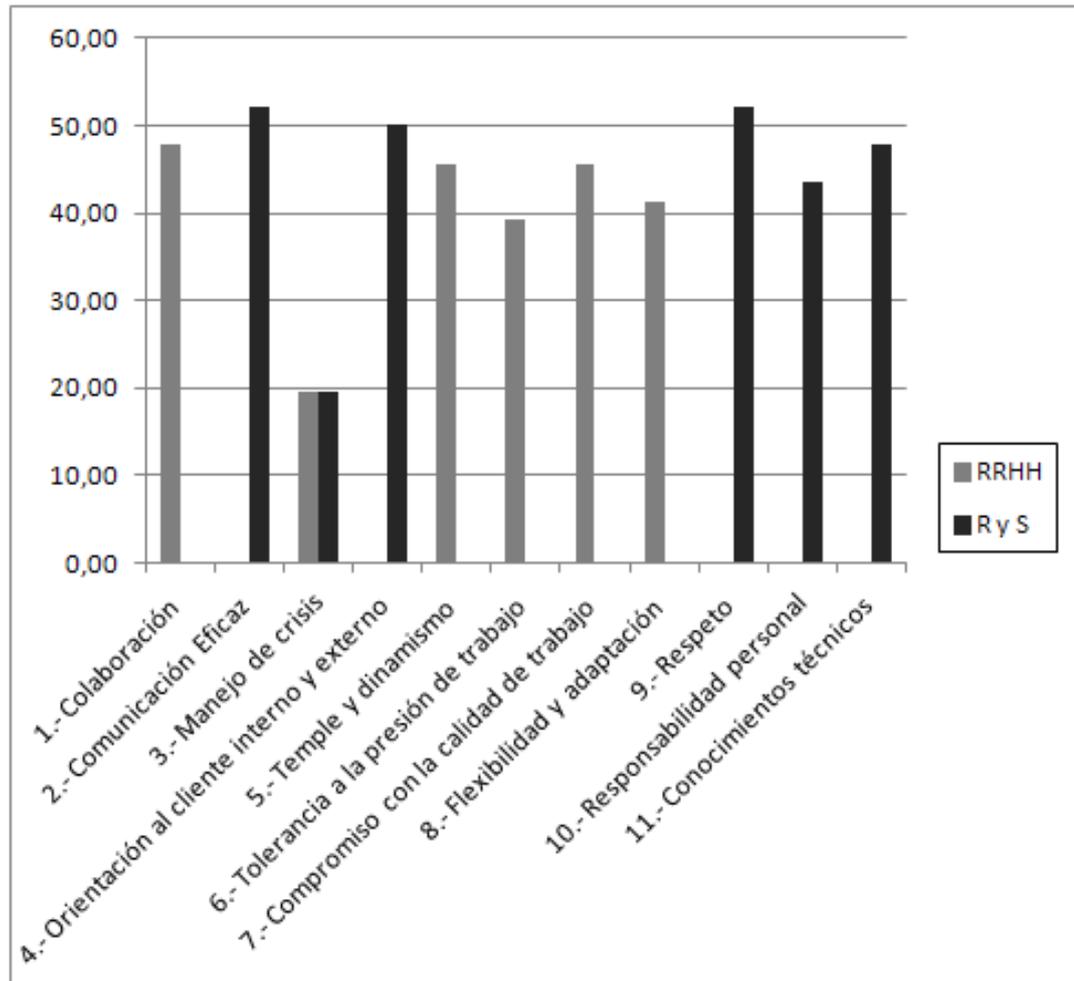


Figura 3. Porcentaje de selección de competencias de acuerdo al área laboral

Con el fin de conocer la preferencia de competencias cardinales y específicas, se presentan las áreas con mayor aplicación, que son *RRHH* (recursos humanos) y *RyS* (reclutamiento y selección), se toman como referencia los logros de la aplicación del inventario para *RRHH*:

Competencias específicas:

- Colaboración: "Dar asesorías en cuanto a los criterios de selección a personas que no están acostumbradas a realizar entrevistas".
- Temple y dinamismo, "La calendarización de las actividades, los controles internos y los reportes constantes nos ofrecen información que permiten la flexibilidad o rigidez en las decisiones que se toman. Es importante tener claro el objetivo".

Competencia cardinal:

- Compromiso con la calidad en el trabajo: "Fijar objetivos: seguimiento y cumplimiento".

Para el área de *RyS*, se citan las competencias más frecuentes con el registro de logros:

Competencias específicas:

- Comunicación eficaz: "Entregar mensajes claros para mejor eficiencia en la selección de personal para puesto especializado".
- Orientación al cliente interno y externo: "Responder a necesidades de personal en corto plazo".

Competencia cardinal:

- Respeto: "Mantener relaciones interpersonales constructivas y de apoyo".

Tabla 6. Correlación entre competencias del psicólogo laboral y variables socio demográficas

CORRELACIONES	Edad	Escolaridad	Grado	Antigüedad	Colaboración	Comunicación Eficaz	Manejo de crisis	Orientación al cliente interno y externo	Temple y dinamismo	Tolerancia a la presión de trabajo	Compromiso con la calidad de trabajo	Flexibilidad y adaptación	Respeto	Responsabilidad personal	Conocimientos técnicos
Edad			.247*	.629**					.275*						
Escolaridad															
Grado				.421**											
Antigüedad									.279*						
Colaboración						.363**	.255*		.317*		.488**	.509**		.339**	.447**
Comunicación Eficaz								.474**			.390**	.357**			.431**
Manejo de crisis									.290*					.282*	
Orientación al cliente interno y externo															
Temple y dinamismo															.399**
Tolerancia a la presión de trabajo												.302*	.350**	.264*	
Compromiso con la calidad de trabajo													.477**	.265*	.285*
Flexibilidad y adaptación														.284*	.517**
Respeto														.380**	
Responsabilidad personal															.352**
Conocimientos técnicos															

A continuación se identifican las competencias del psicólogo laboral para la obtención del perfil del alto desempeño, y su relación con las variables socio demográficas; los datos referidos para realizar la descripción significativa positiva van del .380** al valor .629**.

Existe correlación significativa positiva de la *edad* de un sujeto con la *antigüedad* en su trabajo, dado que, los colaboradores requieren estabilidad laboral, por sus prioridades personales que cambian o se modifican con el transcurso del tiempo.

El *grado* tiene correlación significativa positiva con la *antigüedad*, porque un sujeto con más estabilidad en su empleo, requiere mayor preparación para ser competitivo u obtener desarrollo profesional.

La competencia específica *colaboración* se vincula con la competencia cardinal *compromiso con la calidad en el trabajo* de manera significativamente positiva a fin de favorecer el alcance de los objetivos al interactuar de manera rápida y con sentido de urgencia en la toma de decisiones al aportar soluciones. Así mismo se relaciona significativamente y en positivo con la *flexibilidad y adaptación* (competencia cardinal) al trabajar y ser empático con personas o grupos diversos en situaciones inusuales o variadas. También se correlaciona con la competencia *conocimientos técnicos* (competencia específica) al compartir la preparación académica y experiencias propias.

Comunicación eficaz se correlaciona positiva y significativamente con *orientación al cliente interno y externo*, ambas competencias específicas, al promover información con el personal que requiere de servicios para lograr un alto grado de satisfacción. Así mismo se relaciona con *compromiso con la calidad de trabajo*

(competencia cardinal) al transmitir de manera eficaz, los procesos y políticas organizacionales para el alcance de metas laborales. La *comunicación eficaz* se correlaciona de manera significativa con *conocimientos técnicos* (competencias específicas) al compartir los métodos adquiridos del cargo laboral.

El temple y dinamismo (competencia específica) se correlaciona positivamente con la competencia *responsabilidad personal* (competencia cardinal), al mantener un equilibrio entre las tareas laborales y personales con actitud serena, firme, entusiasta y perseverante.

Las competencias que se relacionan significativa y positivamente son *compromiso con la calidad de trabajo y flexibilidad y adaptación* (ambas competencias cardinales), que se refiere a trabajar con velocidad y sentido de urgencia para generar nuevas ideas y dar respuesta a situaciones diversas, sin perder la apertura para recibir retroalimentación en caso de algún desvío.

Flexibilidad y adaptación se correlaciona significativamente con *responsabilidad personal* (ambas competencias cardinales), porque mantiene la eficiencia

entre la responsabilidad personal y laboral, al tener apertura para enfrentar el contexto ya sea favorable o desfavorable. Además de relacionarse significativamente con la competencia *conocimientos técnicos* (competencia específica), al no disminuir el rendimiento, de acuerdo a la situación laboral, adaptándose a ella.

El *respeto*, es otra competencia que muestra la tabla, y que la correlaciona con *responsabilidad personal* (ambas competencias cardinales), se refiere a que los trabajadores deben tener claramente las condiciones laborales y personales y no dejar que la combinación de las mismas se afecte negativamente.

CAPÍTULO VI

Discusión

La presente investigación se llevó a cabo con el fin de delimitar de una gran variedad de competencias citadas por autores referidos en el marco teórico como Woodruffe (1993), Ernst y Young (1998), Spencer y Spencer (1993), McCauley (1989) por mencionar algunos; aquellas que son necesarias para el perfil del alto desempeño del psicólogo laboral; la autora que se tomó de referencia fue Martha Alles por ser especialista en temas de Recursos Humanos y competencias a nivel organizacional, además de sintetizar en sus bibliografías las definiciones de autores pioneros en el tema. Se citaron once de sesenta competencias cardinales y específicas del listado de Martha Alles (2013), y por medio de un inventario, se obtuvieron las cinco competencias que mostraron mayor preferencia.

La *comunicación eficaz* fue la competencia específica más significativa en el inventario con un 98.4%, por ser el medio de obtener y conocer información, necesaria para ser empático, tomar decisiones, escuchar y comprender a otros; para el cumplimiento de metas e interpretar el lenguaje verbal y no verbal; facilita la comunicación y evita errores, aumenta la eficacia y eficiencia de las

actuaciones del área de recurso humano. Forma parte de las competencias genéricas y específicas propuestas por Liang (1999), de las competencias universales para mandos superiores de Thornton y Byham (1982), y de las supra competencias interpersonales de Dulewicz (1989). También es una de las características que deberá tener un equipo de alto desempeño para que se complemente (Gautier, B. y Vervisch, M., 2002). La comunicación en la empresa, influye en el éxito de la misma, ya que es el reflejo de la organización y coordinación de sus componentes para lograr el cumplimiento de la misión; y que el psicólogo mantenga los canales de comunicación abiertos sobre los sucesos internos.

La competencia cardinal *respeto*, fue de las más frecuentes por su elección global con un 98.3%, y de las más relevantes para los *hombres* con el 100%. En lo que respecta al área laboral, concretamente R y S (reclutamiento y selección) obtuvo un 52.17%; lo que indica que es el trato preferido por los sujetos, su relevancia implica dignidad, calidez, educación, cortesía y apoyo hacia ellos mismos y las demás personas; y evitar insultos y menosprecios que puedan alterar el clima laboral y por ende las relaciones interpersonales. También el respeto forma parte de los valores de las empresas y cultura

organizacional para identificarse unas de otras. Forma parte del diccionario de competencias de Martha Alles (2013), clasificado como competencia cardinal o genérica que hace referencia a un requerimiento que deben poseer todos los integrantes de una organización.

La competencia específica *colaboración* obtuvo un porcentaje de 91.8% de elección para delimitar el perfil de alto desempeño del psicólogo laboral, lo anterior señala que los participantes de esta investigación consideran que es un aspecto relevante al apoyar a los clientes internos y externos para facilitar los objetivos de la empresa, y así ejercer con mayor eficiencia las labores en la compañía. En ese mismo sentido, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1995) concibe que sea relevante por ser una capacidad para aplicar en el entorno profesional.

Conocimientos técnicos (competencia específica) obtuvo una frecuencia del 91.8% en la aplicación general, en el área laboral R y S (reclutamiento y selección) obtuvo un 47.83%, lo cual tiene relevancia al realizar la búsqueda de un perfil para el cubrimiento de vacantes, y que el candidato tenga conocimientos indispensables para desempeñar la función requerida. Sims (1991) señala que con esta competencia se logra el éxito en los roles

ocupacionales. Para Nadine Jolis (1998) forma parte de las competencias de conocimiento (combinar y resolver). Para Echeverría (1996) es una competencia técnica que forma parte de las cuatro competencias básicas. Thornton y Byham (1982) la clasifica como competencia universal para los mandos superiores. Es una competencia laboral, que se verifica en situaciones de trabajo para confirmar que se haya alcanzado el desempeño esperado (Arias y Heredia, 2004).

La competencia específica *orientación al cliente interno y externo* tuvo una frecuencia del 90.2% en el inventario de competencias seleccionado por la muestra, al anticiparse a las expectativas y demandas de los clientes, escuchar sus necesidades y dar solución a sus requerimientos, para superar las expectativas de los clientes con actitud de disponibilidad y calidad en el servicio. Como se manifestó en el estudio realizado por M. A. Diego Oswaldo Camacho y la Dra. Nancy Imelda Montero, en el artículo "Competencias Cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa" (2015), en la cual se encontró la competencia de orientación al cliente interno y externo, como extremadamente frecuente en la aplicación de la evaluación del desempeño 360° y se tomó como

indispensable para la competitividad global para las organizaciones.

Las competencias específicas: *manejo de crisis, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo*, y las competencias cardinales: *compromiso con la calidad de trabajo, flexibilidad y adaptación y responsabilidad personal*, fueron seleccionadas para el perfil de alto desempeño del psicólogo laboral, pero obtuvieron un porcentaje no tan significativo, que si se contrasta con los cuatro niveles de Martha Alles (2005) que van del A (corresponde al nivel de mayor contenido o desempeño superior) al D (nivel bajo o insatisfactorio, no indica ausencia de la competencia, sino que su desarrollo es más bajo). Otra clasificación es la de Iribarne (1989) en la que identifica los estilos de comportamientos del trabajador en los siguientes niveles: experto, multivalente y polivalente. Bajo esta lógica, las competencias antes mencionadas se clasificarían en el nivel C (Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido).

El área de R y S (reclutamiento y selección) dio más relevancia a la competencia específica *comunicación eficaz* (lenguaje claro, fluido y directo) y *respeto* competencia cardinal (trato digno a las personas) para sus procesos

organizacionales, dicha área asigna competencias con la finalidad de encontrar al candidato con características específicas en mayor o menor grado, para la descripción de cargos. En la muestra y por el lugar en donde se llevó a cabo la aplicación, se localizaron reclutadores en un 39.30%; es una de las áreas para desempeñar con mayor demanda por psicólogos del trabajo en un 86.90% de acuerdo con Dugué (1999); Gallart y Jacinto, (1996) y Hooghiemstra (1994).

Otro de los resultados relevantes de esta investigación se vincula a la forma en que la *colaboración* (competencia específica) se correlaciona con algunas competencias cardinales como *compromiso con la calidad de trabajo*. Esto resulta clave para una organización en términos de un mayor desarrollo organizacional al establecer un patrón derivado de una interacción entre comunicarse apropiadamente y el buscar generar un servicio de mayor calidad para la empresa. Blum y Naylor (1968) señalan la importancia de los *conocimientos técnicos*, debido a que los psicólogos preparados aplican los conocimientos sólidos de manera adecuada para ayudar en el proceso de desarrollo de procedimientos laborales y obtener el resultado deseado. No obstante, en esta investigación se

encontró que ambas deben integrarse para garantizar un perfil de alto desempeño

De acuerdo a los enfoques mencionados en el marco teórico, las competencias se vinculan al enfoque conductista, porque una competencia hace alusión al comportamiento observable y su evaluación, para generar un desempeño superior; es decir, la competencia sería el estímulo y la respuesta el comportamiento, en casos de que la competencia este en niveles mínimos o insatisfactorios, están sujetas a planes de desarrollo y reforzamientos. Autores como David C. McClelland (1975), Spencer y Spencer (1993) y Boyatzis (1982) hacen alusión a lo anterior en su concepción de las competencias.

Existen varios tipos de competencias en un individuo para el desarrollo de una actividad, sin embargo se da más valor a aquellas características que hagan eficientes a las personas dentro de la organización. Es decir que por medio de estas, se alcance el alto desempeño, que también puede ser observado y medido en términos de contribución del individuo. Los autores David C. McClelland (1975), Spencer y Spencer (1993), Le Boterf (2000), Boyatzis (1982), Hooghiemstra (1994) y Stroobants (1994) y La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004),

vinculan las características de una competencia con el logro del alto desempeño, rendimiento superior en el trabajo, la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, y realizar tareas eficaces o excelentes. Relevantes para la calidad de vida en el trabajo del psicólogo, que busca su desarrollo personal y profesional por medio de su eficiencia laboral.

CAPÍTULO VII

Conclusiones

La importancia de definir las competencias del psicólogo laboral para el perfil del alto desempeño, fue concretar las competencias de acuerdo al rol del psicólogo desde las funciones a ejecutar, lo cual deberá coincidir con la dirección de la organización en la que ejerza.

Las competencias son sujetas a investigación científica por ser observables a través de la conducta mientras se ejecuta una tarea, medibles por tener una escala de ubicación y métodos de inteligencia o de situación, las referencias e historial de logro y centros de evaluación, y cuantificables, ya que por medio de los métodos ya descritos arrojan un resultado, al dar una ponderación para situar su nivel.

En concreto, las competencias más relevantes para establecer un perfil de alto desempeño del psicólogo laboral para esta investigación fueron competencias específicas: colaboración, orientación al cliente interno y externo, comunicación eficaz y conocimientos técnicos y la competencia cardinal respeto, que corresponden a la escala A (desempeño superior).

Y las competencias específicas menos relevantes para el perfil del alto desempeño del psicólogo laboral fueron: manejo de crisis, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo; y en competencias cardinales: compromiso con la calidad de trabajo, flexibilidad y adaptación y responsabilidad personal; que se ubicarían en un nivel mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.

Las competencias específicas que tuvieron mayor porcentaje y que coincidieron en la selección de sujetos por sexo hombre y mujer, fueron: comunicación eficaz para mantener los canales abiertos, al transmitir información clara y oportuna; y la competencia cardinal respeto, al tratar con dignidad a los colaboradores de una empresa.

En las áreas de reclutamiento y selección, manifestó la importancia de las competencias para la definición del perfil del puesto, que utilizan para buscar al candidato idóneo según el cargo; anteriormente se basaban en entrevistas y evaluaciones para la selección del personal, con las competencias pueden ser más acertados en su elección para que el ocupante del puesto tenga un mejor desempeño. En el área de recursos humanos, se utiliza como

una alternativa de los rasgos, y como herramienta de trabajo habitual en psicología industrial.

También se deduce que las competencias siempre están presentes en un sujeto, la única variación entre personas es el grado de dominio de la misma para el logro del desempeño. En los casos de individuos que no tienen la competencia en un nivel óptimo, hay diferentes formas de desarrollarla, con métodos como el coaching que es formativo e individualizado para su asesoramiento, mediante una persona interna o externa de preferencia de la empresa, que va a realizar funciones de consejero, asesor y caja de resonancia (para descargar dudas) para incrementar el nivel de la competencia deseada.

Por medio de un mentor quien va a ayudar al aprendizaje, y acompañar al sujeto que lo requiere para su descubrimiento y autodesarrollo con el fin de tener un ascenso de puesto.

Y por medio de planes de vida y carrera, capacitaciones, proyectos, lecturas, cambios de actitud y encomienda de responsabilidades, inteligencia emocional y proyectos personales. Como lo concibe Parry (1996) que las competencias pueden ser medidas frente a estándares

consensuales y que pueden ser perfeccionados mediante acciones formativas y de desarrollo. Puesto que si todos representarán una alta correlación positiva de desempeño en una organización, no tendría sentido medirlo.

La limitante que se encontró en esta investigación fue el no poder verificar con comportamientos la efectividad de las competencias señaladas como requeridas para que el psicólogo laboral tenga un alto desempeño, en su área de desenvolvimiento dentro de la organización.

Por lo que se sugiere para futuras investigaciones, aplicar el perfil de alto desempeño en una empresa, con una de las dos características (racional o deductivo) que señalan los autores Arias Galicia y Heredia; y ya seleccionado el personal que cubra dicho perfil por sus competencias; dar seguimiento a su desempeño con los métodos propuestos por Dessler Gary (1996), para medirlo en determinados periodos de tiempo por medio de las fichas de evaluación, evaluación 180° o evaluación 360°; o por los criterios de desempeño en el puesto de acuerdo a Muchinsky (2002) citados en el marco teórico de esta investigación.

Por lo tanto es relevante que una persona alcance el alto desempeño, ya que le traerá beneficios dentro de la

organización como promociones, remuneraciones y retroalimentación sobre sus funciones, siempre con el objetivo de alinear a la persona a su puesto. Además de que el colaborador conservará su empleo (estabilidad laboral) y conseguirá un bienestar y desarrollo por medio de su eficiencia es decir satisfacción laboral.

Referencias:

Alles, M. A. (2012). Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2011). Desempeño por competencias: evaluación 360°. Buenos Aires: Granica

Alles, M. A. (2013). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Buenos Aires: Granica

Alles, M. A. (2005). Diccionario de comportamientos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica

Alles, M. A. (2013). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica

Anastasi, A. (1979). Fields of applied psychology (2nd ed.). NEW York: MacGraw Hill

Arias, F. (2004) Administración de Recursos Humanos: para el Alto Desempeño. México: Trillas

Arnau, A., Zabala, A., (2010). 11 Ideas clave como aprender y enseñar competencias. Barcelona: GRAO de IRI, S. L.

Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latino americanas. Colombia: Mc Graw Hill

- Berrocal, F., Pereda S., (2005). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces editorial centro de estudio Ramón Areces
- Beutelspacher, O., Castro, M. A., y Grados, J. A. (1997). Calificación de Meritos. Evaluación de Competencias Laborales. México: Trillas
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mexico: Thomson Internacional
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager: A model for effective managers. Nueva York: Wiley
- Camacho, M. A., Montero N. I. Competencias cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa. Recuperado de <http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-28301.pdf> el 12 de abril del 2015.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill
- Cepeda, J. M. (2005). Metodología de la enseñanza basada en competencias. Revista Iberoamericana de Educación, 5.
- Cummings, L. L., Donald, P. S. (1994). Recursos Humanos Desempeño y Evaluación. México: Trillas
- Del Cerro, A. (1991). El psicólogo y la organización. Teoría y práctica de la psicología de las organizaciones. Barcelona: PPU
- Del Cimmuto, A., Rodríguez, M. L., y Serreri P. (2010). Desarrollo de competencias: Teoría y Práctica. Barcelona: Laertes S.A. de Ediciones 2009

- Dessler, Gary. (1996). Administración de personal. México: Prentice- Hall Hispanoamericas
- Ernst y Young Consultores. (1998). Manuela del director de Recursos Humanos. Madrid: Edición especial de Cinco Días
- Ernst y Young. (1998). Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6 Gestión por competencias, Madrid: Cuaderno Cinco Días
- Fernandez, I., Winter, T. (2003). "Equipos de Alto Desempeño: un gran desafío para las organizaciones" recuperado de <http://www.sannicolasdemyra.cl/imgcolegio/documentos/3.pdf> 21 de marzo del 2015
- Garcia de Leon, G. (1997). Competencia laboral. México: Longman de México editores S.A. de C.V.
- Gautier, B., Vervisch, M., (2002). Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad? Consultado en Octubre, 3, 2003 en http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm.
- Gael, S. (Ed.) (1988). Job analysis handbook por business, industry and government. New York: Wiley
- Hough, L. M. (1984). Development and evaluation of the accomplishment record method of selecting and promoting professionals. Journal of applied psychology, 69 (1): 135- 146.
- Jolis, Nadine. (1998). Compétences et Compétitivité. Paris: Les éditions d'organisation

- Katzenbach, Jon R. (2000). El trabajo en equipo. Santiago: Granica
- Levy- Levoyer, C. (1992). La gestión des compétences. Paris: Les éditions d'organisation
- Levy- Leboyer C. (2003). Gestión de las competencias como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: edición gestión 2000
- Lipman- Blumen, J. & Leavitt, H (2000, Mayo/Junio). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. Harvard DEUSTO Business Review, pp. 48 - 55.
- Losada, M (2003, 13 de Junio). Equipos de trabajo de alto desempeño. Conferencia dictada en el Hotel Sheraton San Cristóbal, Santiago de Chile.
- Mc Clelland, David C. (1999). Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge: Obra original de 1987
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo. Montevideo: Cinterfor
- Morales, M. (1995). Equipos de trabajo efectivos. Apunte de pregrado, Escuela de Psicología, Universidad Católica de Chile.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo/ Una introducción a la psicología organizacional. España: Thomson Learning
- Nadine, J. (1998). Compétences et competitivite. Paris: Les Éditions d'organisation

- Navio, A. (2005). Las competencias profesionales del Formador. Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L.
- Reidl, L. M. (2008). Competencias profesionales y científicas del psicólogo. Investigación. Experiencia y propuesta. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de estudios superiores Iztacala
- Roe, R. (2003). ¿Qué hace competente a un psicólogo? Recuperado de <http://www.cop.es/infocop/vernumero.asp?id=1108> el 12 de enero de 2015
- Shepard, A. (2001). Hierarchical task analysis. Londo: Taylor y Francis
- Spencer, M., (1993). Competence at work, models for superior performance. Nueva York: John Wiley y Sons

Buen día:

A continuación se presenta la descripción de once *competencias*, sugeridas para la elaboración de un perfil de alto desempeño, mismo que forma parte de un trabajo de investigación.

De acuerdo a su experiencia, elija las que a su consideración deberá tener un psicólogo laboral, señale solo una opción de las 5 posibles respuestas.

Posteriormente describa un *logro* que haya tenido y que represente la competencia que deberá tener un psicólogo laboral con alto desempeño.

El tiempo estimado de respuesta es de 20 minutos.

¡Muchas gracias por su aportación!

EDAD:

SEXO:

1) Hombre () 2) Mujer ()

ESCOLARIDAD:

1) Licenciatura () 2) Ingeniería ()

GRADO:

1) Trunco ()
2) Pasante ()
3) Titulado ()
4) Maestría ()
5) Doctorado ()

AREA LABORAL:

1) Recursos humanos ()
2) Reclutamiento y selección ()
3) Capacitación ()
4) Desarrollo organizacional ()
5) Administración de personal ()

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

COMPETENCIA	Definitivamente Si (4)	Probablemente Si (3)	Indeciso (2)	Probablemente No (1)	Definitivamente No (0)	Descripción del Logro
1) Brindar apoyo al personal de la organización para lograr objetivos en común						
2) Capacidad para mantener el canal de comunicación abierto y eficaz						
3) Identificar situaciones de presión, riesgo y conflicto, para actuar con alternativas de solución						
4) Satisfacer necesidades de clientes internos y externos, aportando alternativas de respuesta						
5) Actuar con serenidad ante el entorno, manteniendo la constancia para el logro de resultados						
6) Resistencia a la carga de trabajo, sin decremento del desempeño laboral						
7) Cumplir con las encomiendas organizacionales de manera eficaz						
8) Moldear la conducta de acuerdo a la situación presente o futura						
9) Tratar de manera digna, franca y tolerante al personal de la organización						
10) Obtener equilibrio entre obligaciones profesionales y personales, y transmitirlo entre colaboradores						
11) Poseer los conocimientos profesionales para ejecutar el cargo laboral						