



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA PLANEACION DE
RECURSOS HUMANOS Y EL ROL DEL PSICOLOGO***

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
MANUEL ARANDA RAMIREZ

DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS



Ciudad Universitaria, D.F.

Enero, 2010.



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.

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO 1. PSICOLOGIA Y TRABAJO	5
1.1 Concepto de trabajo humano	5
1.1.1 Evolución del concepto	5
1.1.2 Concepción actual	9
1.2 La psicología en el ámbito del trabajo humano	13
1.2.1 Psicología del trabajo, psicología industrial, psicología organizacional	13
1.2.2 Una investigación clave: los estudios Hawthorne	18
1.3 Desempeño personal en el trabajo	21
1.3.1 Enfoques conductista, cognitivo y de aprendizaje social	21
1.3.2 Las condiciones ambientales	27
1.4 Papel de la motivación en el trabajo	31
1.4.1 Esquemas básicos: Maslow, Herzberg y Alderfer	33
1.4.2 El modelo de Porter–Lawler y la teoría de la equidad	37

CAPITULO 2. COMPETENCIAS LABORALES	42
2.1 Antecedentes	42
2.1.1 Cómo surge el concepto	43
2.1.2 Principales transformaciones en el mundo del trabajo	46
2.2 Definiciones de competencias	49
2.2.1 Rasgos, aptitudes, intereses	50
2.2.2 Un concepto integrador	53
2.3 Identificación de competencias	55
2.3.1 Análisis conductista	56
2.3.2 Análisis funcional	57
2.3.3 Análisis constructivista	59
2.4 Clasificación de competencias	61
2.4.1 Listas de tareas desempeñadas	62
2.4.2 Atributos personales	63
2.4.3 Enfoque holístico	64
CAPITULO 3. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES	69
3.1 El entorno dinámico del área de recursos humanos	69
3.1.1 Globalización y tecnología	70
3.1.2 Diversidad de la fuerza de trabajo	71
3.1.3 Nuevas formas de trabajo: fuerza de trabajo contingente y trabajo en casa	73

3.2 El área de recursos humanos y su rol estratégico	77
3.2.1 El área de recursos humanos como socio estratégico	77
3.2.2 Su participación en el proceso de planeación	79
3.3 Las funciones clave de recursos humanos y el enfoque de competencias laborales	82
3.3.1 Atracción e integración de talento humano	84
3.3.2 Desarrollo del personal	85
3.3.3 Conservación del talento	88
3.4 Competencias laborales del psicólogo como responsable de la función de recursos humanos	90
3.4.1 Competencias requeridas en su papel de directivo	91
3.4.2 Su rol como especialista en conducta humana	96
FOLLETO DE DIFUSION	101
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	108
REFERENCIAS	112
ANEXOS	115
1. Mapa funcional para identificación de competencias	
2. Norma técnica de competencia laboral CSOL0490.01	
3. Modelo de competencias laborales gerenciales de Boyatzis	
4. Ejemplos de clasificación de competencias laborales	
5. Encuesta para medir el impacto del folleto de difusión	

RESUMEN

La inserción del profesional de la psicología en el mundo del trabajo ha pasado por diferentes momentos, desde la etapa de su nacimiento como ciencia, hasta el establecimiento de su propia metodología de investigación y la generación de un cuerpo de conocimientos con aplicación directa al campo laboral. Esta evolución ha ido de la mano de los cambios que la sociedad humana en general ha ido experimentando a lo largo de su trayectoria histórica, los cuales han ocasionado también sucesivas revisiones de la forma en que se concibe el trabajo humano. Asimismo, una revaloración de la calidad del ser humano ha conducido al análisis cuidadoso de todas sus características personales, exigiendo del psicólogo una participación activa que enriquezca dicho análisis, tanto en lo general como de manera específica en situaciones de trabajo.

Uno de estos aspectos particulares de la psicología del trabajo es el de competencias laborales, enfoque reciente que facilita la identificación y desarrollo de las características personales más propias para el desempeño adecuado de las distintas funciones que las personas despliegan dentro de las empresas.

Las nuevas concepciones de persona, trabajo y organización consideran indispensable la aportación del profesional de la psicología del trabajo para la conducción y manejo efectivo de los grupos humanos en condiciones laborales, convocándolo en procesos de planeación estratégica y desde posiciones de alta dirección dentro de las empresas, abriendo nuevos horizontes a su desarrollo profesional.

El objetivo del estudio es revisar los orígenes y evolución del enfoque de competencias laborales y su aplicación en el proceso de planeación de recursos humanos en las organizaciones, en el marco de la psicología del trabajo, así como el papel que el profesional de la psicología puede desempeñar en la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

INTRODUCCION

El psicólogo, como profesional de la conducta humana, ha desempeñado sobre todo desde finales del siglo pasado un papel relevante dentro de las organizaciones a través de su participación directa en el manejo de procesos clave, tales como la integración de personas al trabajo, la preparación de éstas para desempeñar funciones específicas, así como la obtención de información relacionada con el ambiente de trabajo. También ha jugado un papel importante en la conducción de estudios de campo que han arrojado luz acerca de diferentes aspectos de la conducta humana dentro de las organizaciones y en situación de trabajo. Si bien es cierto que su rol como investigador y técnico especializado en el manejo de herramientas que aportan información importante para la selección y el manejo de personal ha sido altamente apreciado por los responsables de la administración, también lo es que su participación en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones ha sido más bien limitada y no es frecuente verlo como parte del equipo directivo de las empresas.

Por otro lado, una de las exigencias más críticas a que están sujetas las organizaciones en la actualidad está dada en términos de su capacidad para responder de manera muy ágil a los cambios y ajustes en sus sistemas de operación y/o comercialización que le demanda la competencia dentro del mercado de bienes y servicios. Esta exigencia implica que los cuerpos directivos de las empresas deben poseer, por una parte, una actitud de amplia flexibilidad para adaptarse a los cambios y, por otra, los elementos teóricos y técnicos que les permitan reconvertir sus procesos y reorientarlos rápidamente de acuerdo a las estrategias de competitividad que elijan.

Es aquí donde el psicólogo puede aportar sus conocimientos profesionales para proponer los mecanismos que impulsen el involucramiento del talento humano en los esfuerzos que la organización despliega para responder a las exigencias que le presenta una realidad cada vez más compleja del mundo moderno, de manera que quede ágilmente alineada la gestión de los recursos humanos con las estrategias generales seleccionadas. Se desprende de esto para el psicólogo la obligación de

estar siempre informado y actualizado en todos los aspectos que tienen relación con el desempeño de las personas en las organizaciones.

Dentro de estos aspectos destaca el de las competencias laborales, enfoque que facilita la identificación, primero, y en la medida de lo necesario, su posterior desarrollo, de las características personales más propias para el desempeño adecuado de las distintas funciones que las personas despliegan en las organizaciones, tomando en cuenta que se desenvuelven en un ambiente cambiante y cada vez más dinámico.

El objetivo principal de este estudio es revisar los orígenes y evolución del enfoque de competencias laborales, así como su aplicación dentro de la planeación de recursos humanos en las organizaciones, destacando la visión de la psicología en el ámbito del trabajo y el papel que el profesional de la psicología está llamado a desempeñar en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, tanto como integrante de los equipos multidisciplinarios que las dirigen, como líder proactivo de los cambios que se generen al interior de las mismas.

Este trabajo aborda en su primer capítulo la manera en que se han relacionado la psicología en general y el ámbito del trabajo en lo particular, tocando dos temas que han ocupado su atención de manera importante: el desempeño en el trabajo y la motivación. En el capítulo 2 se describe el surgimiento del concepto de competencias laborales, su definición y su relación con otros temas de la psicología, como la personalidad, los conocimientos y las habilidades. El capítulo 3 se aboca a integrar el enfoque de competencias laborales con las principales funciones de recursos humanos y con la planeación estratégica de las organizaciones, así como destacar la relevancia del papel que está llamado a desempeñar el psicólogo en el amplio y poderoso mundo del trabajo.

Finalmente y sólo como un ejemplo de otras acciones que se pueden emprender a partir de la información recabada, con la finalidad de hacer llegar estos conceptos y reflexiones a la comunidad de psicólogos del trabajo, así como a los directivos de las empresas y buscando potencializar las oportunidades de desarrollo para los profesionales de este campo, se agrega un ejemplo de folleto informativo, mismo

que se podría distribuir entre los integrantes de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (AMEDIRH), organismo independiente que agrupa más de cinco mil profesionales de las áreas de recursos humanos de empresas establecidas en México, junto con una encuesta cuyos resultados servirán para la implementación de algunas acciones concretas que refuercen la comprensión, aprecio y aplicación del concepto de competencias laborales dentro de la planeación estratégica de las organizaciones asociadas.

CAPITULO 1

PSICOLOGIA Y TRABAJO

1.1 Concepto de trabajo humano

1.1.1 Evolución del concepto

Una de las características que definen al *homo sapiens* es la inteligencia, es decir, su capacidad para procesar mentalmente lo que percibe a través de los sentidos, dándole un significado y convirtiéndolo en aprendizaje. Si bien es cierto que el trabajo humano es una expresión de su capacidad transformadora, también lo es que el concepto del mismo ha pasado por diferentes etapas a través de la historia, desde la visión de los filósofos griegos clásicos quienes no concedían ningún valor al trabajo puramente manual frente a las artes, llegando inclusive a considerar las actividades manuales como impropias del mundo de las ideas y degradantes para el ser humano; pasando por las concepciones religiosas que lo consideraron una carga impuesta al hombre por su desobediencia a Dios o aquellas otras de la ética protestante que le otorgaron un valor liberador, hasta llegar a la época de la industrialización en los siglos XVIII y XIX cuando adquiere una gran importancia social y económica como impulsor de la producción masiva de bienes, convirtiéndose también en el motivo de grandes discusiones desde el punto de vista político.

A partir de esa época y con el acelerado desarrollo tecnológico desplegado por las economías más poderosas, el trabajo humano ha sido objeto de estudio con especial atención por diferentes pensadores y científicos. Al momento de explotar la revolución industrial era considerado solamente como la aportación de fuerza y destreza física aplicadas como prolongación de las rudimentarias máquinas desarrolladas. En este sentido el hombre no era sino una pieza más dentro de la maquinaria productiva y no se esperaba de él otra cosa que el cumplimiento estricto de las instrucciones de trabajo que recibía de sus patrones.

Hacia finales del siglo XIX, Frederick Taylor, un ingeniero inglés interesado en el tema de la productividad dentro de las fábricas, realizó estudios que culminaron con su propuesta de la administración científica del trabajo, con la que pretendía

mejorar dicha productividad, básicamente a través de una mejor organización del trabajo. Su propuesta se fundamentaba en la división de éste hasta reducirlo a tareas sencillas, para las cuales se requería especialización y concentración absoluta. La exigencia laboral se centró solamente en la destreza de los obreros, a grado tal que el mismo Taylor afirmaba que “en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito” (citado en Vargas, Casanova y Montanaro, 2001)

Para Dirube (2004), los lineamientos que propuso Taylor para una mejor organización del trabajo de las personas en las fábricas, se pueden resumir en tres principios básicos:

1. Una separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución. El trabajo de cada obrero debe ser planeado por lo menos con un día de anticipación y se le da a cada uno de ellos instrucciones por escrito de la tarea que debe realizar, cómo debe realizarse y qué medios debe utilizar para llevarla a cabo.
2. Una medición lo suficientemente objetiva para determinar el tiempo que se requiere para ejecutar la tarea.
3. La determinación de un sistema de remuneración para premiar el cumplimiento o penalizar al obrero que no presente el rendimiento considerado como normal.

Esta administración científica tayloriana tuvo una de sus más significativas aplicaciones en las fábricas de automóviles fundadas por Henry Ford a principios del siglo XX, de donde se desprende el calificativo de *fordismo*. Las principales características de este fenómeno son, por un lado, la producción en cadena, que consiste en trabajar en un objeto que va circulando a través de varias estaciones de trabajo, en las cuales los trabajadores van agregando sucesivamente diferentes partes, hasta convertirlo en el producto final esperado; y, por otro lado, la especialización que requieren los trabajadores en cada estación para agregar partes específicas al producto. Si ya de por sí se esperaba del trabajador

únicamente su esfuerzo físico, esto empujó a la exigencia laboral a un máximo de destreza carente de contenido, con actividades totalmente rutinarias.

Una de las resultantes de este taylorismo-fordismo fue la desvalorización del conocimiento que se genera en el trabajo a través de la experiencia y la formación. Se partía del supuesto que, al reducir el trabajo a tareas muy simples, éstas podían ser realizadas por cualquiera que tuviera una destreza mínima, sin una capacitación previa. Se consideraba como una ventaja de este sistema la rapidez con la que se podía incorporar un trabajador a la producción, dada la rutina sencilla y repetitiva de la tarea, por lo que no se requería propiamente una capacitación, sino en todo caso solamente un adiestramiento.

La planeación del trabajo propuesta por Taylor era realizada por personal supervisor que se fue separando cada vez más de la ejecución del mismo, razón por la que sus descripciones fueron perdiendo el punto de vista práctico de los trabajadores que se enfrentaban día a día con los problemas reales de la producción y quienes terminaban por modificar las instrucciones recibidas, aplicando sus conocimientos y experiencia para solucionar dichos problemas, sin acatar al pie de la letra las indicaciones que recibían por escrito, como se suponía debían hacerlo.

Estas aportaciones al estudio del trabajo humano, reforzadas por otros estudios contemporáneos como el de Henry Fayol acerca de la estructura organizativa y el papel de los supervisores, marcaron de manera notable el estilo de manejo de empresas durante gran parte del siglo XX y representan los antecedentes documentados fundamentales en este campo de estudio, ya que sentaron las bases para el desarrollo de subsecuentes investigaciones centradas en el trabajo humano. Una de estas investigaciones, particularmente trascendente por sus consecuencias para la psicología del trabajo, fue la realizada a partir de los años veinte en una fábrica de partes eléctricas ubicada cerca de Chicago, conocida como el estudio Hawthorne y a la que se hará referencia más adelante en este capítulo.

Al entrar en la segunda mitad del siglo XX los estudios en esta materia se multiplicaron, de manera particular aunque no exclusiva, en las universidades norteamericanas, dando origen a diversas explicaciones sobre el desempeño de las personas en el ambiente de trabajo. Sólo por citar las más representativas, se mencionan las teorías X y Y, atribuidas a Douglas McGregor, mismas que, de acuerdo con Vargas et al. (op. cit.), pueden ser resumidas por el peso que atribuyen a factores de motivación en los trabajadores para explicar su desempeño en el trabajo: mientras la teoría X supone que a las personas no les gusta trabajar y lo hacen sólo por dinero, por lo que hay que establecer controles muy estrictos para llevarlos a lograr los estándares de producción esperados, la teoría Y parte del supuesto que las personas son responsables, tienen iniciativa y están dispuestas a colaborar en el logro de objetivos que considera valiosos, siempre que encuentren un estilo de dirección acertado. Habría que agregar a esto la influencia que muy probablemente ejerció el estudio que alrededor de esta época (1954) realizó Abraham Maslow acerca de la teoría de la motivación, misma que se abordará más adelante.

En el último cuarto del siglo pasado y a la par de un explosivo desarrollo tecnológico, la preocupación por comprender y optimizar el desempeño en el trabajo pasó por la búsqueda de mejores estilos de liderazgo, con múltiples estudios como los realizados por Hersey y Blanchard (citado en Dirube, op. cit.) por mencionar uno, el análisis de las organizaciones basado en el enfoque de sistemas, comentado entre otros por Kast y Rosenzweig (1988), el desarrollo organizacional, descrito con detalle por Luthans (2005), la importancia de la cultura organizacional, analizada junto con varios otros por Goffee y Jones (1998), hasta desembocar en el reconocimiento del papel crucial que juega el acervo de conocimientos de trabajadores y empresa en el desarrollo de las organizaciones, abordado por Senge (2008).

En el amanecer del siglo XXI, el concepto de trabajo humano se ha centrado cada vez más en la facilidad y rapidez del intercambio de información a nivel global, en lo que se ha calificado como la era de la información y el conocimiento.

1.1.2 Concepción actual

Parece evidente que, entre la idea del trabajo humano que campeaba en la época de la revolución industrial y gran parte del siglo pasado, como la simple aplicación de la fuerza física con apenas un mínimo esfuerzo de la mente, hasta el concepto actual que privilegia la inteligencia sobre el esfuerzo físico, en esta era de la información y el conocimiento, existe una gran diferencia: los seres humanos podemos aspirar a una mayor realización personal a través del trabajo, al poner en juego lo que en algún momento se identificó como facultades superiores. De manera cada vez más pronunciada, los jóvenes adquieren temprana conciencia de que el acceso a mejores condiciones de vida requiere la adquisición de conocimientos y habilidades que les proporcionen bases para desempeñar puestos de trabajo que demandan una preparación más esmerada. Al mismo tiempo e impulsadas por la gran competencia que se ha desatado para ganar participación en el mercado, las organizaciones han tenido que reconocer la importancia de aprovechar al máximo las capacidades intelectuales de sus trabajadores, sin importar el rango de autoridad que puedan ostentar dentro de la estructura organizacional.

De acuerdo con Vargas et al. (op. cit), se han dado algunas circunstancias que han contribuido a cambiar las condiciones del trabajo, citando las siguientes:

1. La llamada deslocalización de la producción, que no es otra cosa que la elaboración de productos en diferentes lugares del planeta, es decir, una parte del producto se puede elaborar en un país y luego ser transportada a otro para completarlo.
2. La especialización de las empresas y su consiguiente fragmentación. De grandes fábricas se pasó a grandes marcas que manejan los procesos de investigación, diseño y desarrollo, fabricación o distribución.
3. La adopción de avances tecnológicos como elementos para una mejor competitividad.

Estos cambios provocan la necesidad de compartir información entre los diferentes actores que participan en procesos globales. A esto habría que agregar al menos dos factores más: por un lado la gran facilidad que se tiene para acceder a información en casi todos los campos de la actividad humana, debido en gran parte

al desarrollo de medios electrónicos de difusión; por otro lado, el esfuerzo que cada vez con mayor frecuencia realizan las organizaciones para encontrar la definición precisa de su razón de ser, así como el punto que pretenden alcanzar en el largo plazo y los principios básicos que fundamentarán su actividad dentro de la sociedad en que se encuentran inmersas. Esto obliga a considerar a sus trabajadores ya no como mano de obra, sino como poseedores de información que deben tomar en cuenta para responder de la mejor manera posible a las exigencias que les plantean las nuevas circunstancias de los mercados, tanto en aspectos técnicos como estratégicos y de esta manera, asegurar la supervivencia y el crecimiento de la fuente de trabajo.

De esta forma, las organizaciones se convierten en generadoras de un cúmulo de datos, información y conocimientos propios, pero que han sido elaborados a partir de fuentes tanto externas como internas. A este concepto se le conoce como *capital intelectual*. Valdés (1995) lo define como “el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación... desarrollo de la inteligencia” (p. 330). En todo caso, la generación de este capital ya no es una responsabilidad exclusiva de quienes dirigen la empresa, sino que es compartida por todos los integrantes de la misma y no se circunscribe a cada departamento o área de competencia, sino que se permite y en muchos casos se estimula la aportación de ideas y observaciones cruzadas acerca de actividades de todas las áreas de la empresa, mediante la formación de grupos interdepartamentales.

Muy representativa de este concepto actual de trabajo humano es la afirmación de un alto directivo de una de las empresas más importantes de Latinoamérica: “Hoy estamos contratando cerebros conectados a unas manos, no las manos nada más. La gente quiere ser contratada como un ente completo, como persona completa, con todo y su cerebro de infinitas posibilidades. Porque si no contamos con el cerebro estamos desperdiciando un potencial increíble de riqueza.” (Citado en Zepeda, 1999, p. 15).

Valdés (op. cit.) explica que los principales cambios en el concepto de trabajo se dan, entre otros, en los siguientes aspectos:

- Ya no se puede hablar solamente de mano de obra, sino de mente y corazón de obra. La fuerza física la aplican cada vez más las máquinas, mientras el ser humano aporta sus conocimientos e inteligencia.
- La preparación para el trabajo es cada vez menos un adiestramiento y cada vez más educación y desarrollo de inteligencia.
- El enfoque de capacitación directa para un sólo puesto está cambiando a desarrollo de habilidades múltiples, con lo que el personal amplía significativamente su horizonte de trayectoria laboral.
- La fuente de generación de riqueza, que es el objetivo principal de las organizaciones lucrativas, está siendo ahora el resultado del acervo de conocimientos e inteligencia aportados por cada colaborador.
- El trabajo ahora es dinámico: todas las actividades de la empresa son susceptibles de mejora y reinvención.
- La idea de esfuerzo local, pensamiento local y trabajo individual se está transformando en esfuerzo local, pensamiento global y trabajo en equipo.
- El sistema de sueldos y salarios fijos basado en el tiempo utilizado en el trabajo, está transitando a remuneración variable, en el que se combinan los resultados personales, departamentales y organizacionales.

Esta nueva concepción del trabajo ha cambiado por consecuencia la visión de las áreas responsables del manejo de personal, las cuales enfrentan ahora los retos de una actividad más compleja. De ser los administradores de personal, en donde las actividades básicas estaban constituidas por el reclutamiento de la plantilla de personal necesaria para la operación de las máquinas y el pago de la nómina a los trabajadores, han pasado a ser los responsables de asegurar que la organización cuente con el talento humano que genere los conocimientos que se requieren para producir valor en los bienes o servicios que ofrece. Así, el enfoque de administración de recursos humanos que prevaleció a partir de los años setenta, está dejando su lugar a uno de dirección del talento humano, con énfasis en el aprecio por las cualidades intelectuales de las personas.

Para cerrar este punto, parece importante retomar la preocupación que ha expresado la OIT (Organización Internacional del Trabajo), al considerar que, aun con los grandes cambios que se han gestado a nivel mundial en el concepto de trabajo humano y con todas las ventajas que representa para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, todavía existe una gran brecha entre grupos humanos que pueden participar en tales transformaciones y otros que han quedado marginados de dichos cambios, debido ya sea a limitaciones económicas que no les permiten acceso a las innovaciones tecnológicas o por razones políticas y que siguen siendo sujetos de una explotación indigna, utilizados solamente como mano de obra barata. En documentos del Director General de dicho organismo (OIT, 1999) se define un trabajo decente como aquél que es realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos básicos son protegidos, se remunera de manera adecuada y se acompaña de protección social y participación en las decisiones que afectan a los trabajadores. El concepto de trabajo humano ha cambiado, pero sus alcances están lejos de afectar por igual a los diferentes grupos étnicos y sociales en un mundo moderno y globalizado.

1.2 La psicología en el ámbito del trabajo humano

1.2.1. Psicología del trabajo, psicología industrial, psicología organizacional

Poco tiempo pasó entre el establecimiento del primer laboratorio de psicología en la Universidad de Leipzig, Alemania, fundado por Wilhelm Wundt en 1879, evento que se considera el nacimiento formal de la psicología como ciencia, y los primeros estudios interesados en problemas relacionados con el trabajo y la conducta de los trabajadores. Hugo Münsterberg, un alemán emigrado a los Estados Unidos que había estudiado psicología con Wundt y posteriormente enseñaba en Harvard, propuso las primeras pruebas para selección de personal y, después del hundimiento del Titanic en 1914, publicó sus primeros estudios sobre selección de capitanes de barco. Ya antes, en 1913, había publicado un libro sobre psicología y eficiencia industrial, considerado como el primer libro de texto en este campo y en el que explora las posibilidades de la psicología dentro de la industria. Se consigna

que dentro de sus aportaciones está también el haber contribuido al desarrollo del primer polígrafo o detector de mentiras (citado en Krumm, 2001).

Walter D. Scott, igualmente discípulo de Wundt y profesor de psicología en la Universidad Northwestern de Chicago, incursionó a principios del siglo XX en el mundo de los negocios al recomendar la aplicación de algunos principios psicológicos en la publicidad. Aun cuando este tipo de actividades no era bien visto por la entonces incipiente comunidad de profesionales de la psicología, ya que consideraban a la investigación y la docencia como sus actividades primordiales, Scott continuó interesado en apoyar a los empresarios, ayudando a difundir el uso de pruebas psicológicas como parte del proceso de selección de personal. En 1917 él y sus colaboradores publicaron *Aids in the Selection of Salesmen* y para 1919 ya contaba con su propia firma de consultoría, iniciando una larga tradición de psicólogos trabajando para la industria.

El estallido de la primera guerra mundial sentó las circunstancias que favorecieron un desarrollo más acelerado del uso de pruebas psicológicas en la selección de reclutas para el ejército norteamericano. En 1916, un equipo de psicólogos encabezado por Robert M. Yerkes, después de revisar las pruebas de inteligencia existentes, desarrollaron el *Army Alpha*, una prueba de inteligencia con la que básicamente se buscaba discriminar a los reclutas que no demostraban contar la suficiente habilidad mental para incorporarse a las fuerzas armadas y, por lo tanto, deberían ser dispensados de este servicio. Tratándose de una prueba escrita, al aplicar la misma se encontró que una cuarta parte de los examinados era analfabeta, por lo que no estaban capacitados para resolverla. Esto condujo al desarrollo del *Army Beta*, prueba que no requería saber leer ni escribir para su resolución, ya que el aplicador proporcionaba verbalmente las instrucciones necesarias.

A partir de los resultados obtenidos se pudo clasificar al personal de acuerdo con sus habilidades, educación y experiencia, para ubicarlos en el tipo de funciones adecuadas a sus características personales y alcanzar así un desempeño más eficiente dentro del ejército. También ayudó en el desarrollo de métodos para calificar a candidatos a promociones dentro del mismo.

De la aplicación masiva de estas dos pruebas durante este conflicto bélico se deducen al menos dos consecuencias positivas para el desarrollo de la psicología dentro del trabajo: por un lado arrojó una gigantesca base de datos que permitió a los investigadores contar con abundante material para realizar estudios más confiables que permitieran corroborar sus teorías y, por otro, atrajo la atención de la comunidad de psicólogos hacia este campo y amplió enormemente la oferta de trabajo para los profesionales de la psicología. Otro hito importante está constituido por la publicación de reportes de investigaciones en este campo que empezaron a aparecer en 1917 en el *Journal of Applied Psychology*, sentando al mismo tiempo las bases para el establecimiento de estándares científicos para la investigación en la psicología del trabajo.

Con tal impulso, la psicología continuó su avance en este campo al término de la primera guerra mundial, desarrollando otro tipo de pruebas, como las de intereses vocacionales. Al mismo tiempo, las empresas empezaron a crear departamentos de personal y a mostrar más interés en las firmas de consultores en esta materia. Además de la fundada por Scott, se creó la *Psychological Organization*, encabezada por el reconocido psicólogo James Cattell y que, a lo largo de su existencia ha reunido en su junta directiva a prestigiosos representantes de la comunidad psicológica, tales como John Watson y Edward Thorndike, padres del condicionamiento operante, así como Lewis Terman, a quien se atribuye el concepto de cociente intelectual (IQ). Esta organización ha contribuido de manera notable a la investigación en psicología al destinar la mitad de sus ingresos al fondo que se creó para impulsar proyectos de investigación. La organización continúa operando hoy en día de manera exitosa y obtiene cada año millones de dólares por los servicios que ofrece.

No es de extrañar que al llegar la segunda guerra mundial en 1935 las fuerzas armadas involucradas en el conflicto, sobre todo los Estados Unidos de América, volvieran sus ojos a los ya probados consultores en psicología para soportar sus necesidades de selección y entrenamiento de reclutas, tomando en cuenta la diversificación y especialización de funciones en el ejército y la demanda por entrenamiento específico para cada aplicación tecnológica que se incorporaba a la

maquinaria de la guerra. Como lo afirma Krumm (op. cit.), desde la selección y la ubicación de los reclutas, el entrenamiento de los mismos, la evaluación de su desempeño, el estado de ánimo y el cambio de actitudes, hasta el diseño de equipamiento, prácticamente cada aspecto de los esfuerzos de guerra se convertía en un tema para la psicología industrial.

De esta manera, una vez terminada la guerra, no resultó difícil llevar los avances en este campo hacia la resolución de problemas en el mundo del trabajo. Las pruebas ideadas para militares se aplicaron dentro de la industria, los principios del aprendizaje en el entrenamiento militar se usaron para el entrenamiento industrial, los estudios de reacciones en situaciones de estrés por el combate tuvieron aplicación en situaciones de tensión en el trabajo, así como los estudios del diseño de cabinas de aviones se llevaron al campo del diseño industrial. Los psicólogos que trabajaron para el ejército durante la guerra provenían de diversos campos de la psicología: clínica, experimental, social y educacional; al terminar la guerra muchos de ellos se incorporaron a las filas de la psicología del trabajo. De acuerdo con Smith y Wakeley (1977), en 1940 la American Psychological Association (APA) no alcanzaba los 3,000 miembros; en 1960 tenía más de 18,000 y para 1970, contaba con más de 30,000

La tremenda expansión de la psicología del trabajo impulsó a la APA, dentro de una reestructura interna en 1945, a la creación de la División de Psicología Industrial y de Negocios. En 1960 la palabra “negocios” fue retirada del título y en 1970 se cambió a División de Psicología Industrial y de la Organización, para convertirse en 1982 en la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional. Otro factor importante para el crecimiento de la psicología en el ámbito del trabajo posterior a la guerra fue el desarrollo de la economía mundial y la modernización y creación de diferentes industrias, así como la transición de las grandes potencias hacia economías de servicio, lo que dio pie a que los psicólogos llevaran sus teorías y descubrimientos a situaciones diferentes al entorno industrial, como hospitales, escuelas y otras organizaciones de servicio, con lo que su campo de acción se expandió significativamente.

Por otro lado, los mismos psicólogos empezaron a considerar a las organizaciones como un todo en relación con su influencia sobre los individuos que las integran. Sus preocupaciones fluctuaron entre atender a los individuos y su adecuación al trabajo, al mismo tiempo que estudiaban las características de las organizaciones y su relación con las actitudes y conducta de sus integrantes. La cultura organizacional, el cambio organizacional y el desarrollo organizacional se convirtieron en temas importantes en su actividad profesional y aspectos tales como la forma en que la organización como un todo afecta la satisfacción individual, el sentido de compromiso, el establecimiento de objetivos y la productividad, llamaron poderosamente su atención.

Llegados a este punto y no obstante que en la actualidad persisten diferentes nombres para identificar la especialidad de la psicología que se dedica a estudiar al ser humano en situación de trabajo, parecería un poco ocioso pretender establecer una separación entre psicología industrial y psicología organizacional.

La solución dada por la APA y que ha tenido mayor aceptación sobre todo en los Estados Unidos de América, es identificar a este campo como Psicología Industrial/Organizacional. En 1998, la Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional desarrolló una respuesta a la pregunta ¿qué es un Psicólogo Industrial/Organizacional?, en los siguientes términos: el Psicólogo Industrial/Organizacional utiliza métodos científicos, teoría y datos para comprender e influir en la conducta dentro de las organizaciones. Está dedicado a realizar investigación relevante para resolver problemas en el mundo real y su práctica está firmemente apoyada en los resultados de dichas investigaciones. Posee entrenamiento, experiencia y competencias en la mayoría de las siguientes áreas: diseño y análisis de investigaciones; análisis y evaluación de puestos y sistemas de trabajo; evaluación de desempeño; asesoría sobre diferencias individuales; reclutamiento, selección y ubicación de personal; entrenamiento y aprendizaje estructurado; desarrollo de carrera; actitudes y motivación en el trabajo; integración y desarrollo de equipos de trabajo; liderazgo y supervisión; teoría organizacional y desarrollo organizacional; salud y estrés en las organizaciones (citado en Krumm, op. cit.).

Por su parte, la guía de carreras de la UNAM (1992), identifica este campo de acción como Psicología Laboral o Psicología del Trabajo y define sus actividades principales como investigación de los problemas de trabajo y productividad, realización de evaluaciones de personal, capacitación y asesoría en problemas organizacionales y estudios de mercado y publicidad.

1.2.2 Una investigación clave: los estudios Hawthorne

Una de las bases para el desarrollo de la psicología en el ámbito del trabajo son los Estudios Hawthorne. El nombre que aparece con más frecuencia relacionado con este asunto es el de Elton Mayo, pero muchos otros personajes estuvieron involucrados con diferentes aspectos de esta investigación. Iniciaron hacia finales de los años veinte en un esfuerzo compartido entre la Universidad de Harvard y la Compañía Western Electric de Chicago y generaron varios reportes, entre los que destaca el de Roethlisberger y Dickson (1939), citado por Krumm (op. cit.). Al principio, la atención estaba centrada en temas tales como los efectos de diferentes niveles de iluminación, la ventilación de las áreas de trabajo, los períodos de descanso y los incentivos económicos, todos de alguna manera relacionados con la teoría de la Administración Científica de Taylor. Como se empezaba a utilizar en las fábricas la iluminación artificial en lugar de la variable luz natural, los industriales argumentaban que una buena iluminación artificial reduciría accidentes de trabajo, cuidaría la vista de los trabajadores e incrementaría la productividad en un alto porcentaje.

Para probar la hipótesis de que los cambios en el nivel de iluminación afectarían directamente la productividad, se seleccionaron tres diferentes departamentos. Al mismo tiempo se cuidaron otras variables que pudieran afectar los resultados, procurando diseñar el estudio con apego a las reglas de investigación científica más estrictas de que se disponía en ese tiempo. El problema para los investigadores fue que no encontraron relación entre los períodos de cambios en los niveles de iluminación y las tasas de productividad. Aunque sí se alcanzaron mayores niveles de productividad durante el estudio, una mejor iluminación no pudo ser identificada claramente como la causa de dichos aumentos.

Después de llegar a esta conclusión, los investigadores buscaron otras explicaciones. Una posibilidad era la mayor supervisión que recibieron los trabajadores durante el período del estudio, ya que debido a las mediciones que tenían que realizar y las entrevistas con los sujetos del estudio, los supervisores pasaban más tiempo con ellos. Por otro lado, parecía también que los grupos seleccionados para participar como sujetos del estudio habían emprendido una competencia para demostrar quién era más productivo, lo que seguramente estaba afectando los resultados del estudio.

Los investigadores tomaron la decisión de tratar de eliminar esas posibles causas del aumento en la productividad e iniciaron una segunda serie de experimentos, con un control más cuidadoso de las variables, entre las que se encontraba colocar en edificios separados al grupo experimental y al grupo control, para evitar la competencia entre ellos. Por otro lado, a un grupo control se le asignó la misma supervisión que al grupo experimental. Aún así, los resultados fueron tan erráticos que no se pudo acreditar el aumento en productividad a los cambios en la iluminación.

Después de esto, los investigadores empezaron a concentrarse en los factores humanos para buscar las causas de los resultados obtenidos hasta ese momento e idearon una nueva serie de estudios enfocados en aspectos tales como la fatiga y las actitudes de los trabajadores. Se seleccionó un grupo de mujeres trabajadoras del departamento de montaje de relevadores eléctricos, cuidando que todas fueran jóvenes y solteras, provenientes de las comunidades cercanas a Chicago y con similares condiciones de vida. Además, durante el experimento se sometían a revisiones médicas para verificar los efectos de la fatiga y posteriormente se agregaron datos acerca de sus hábitos alimenticios, sus actividades recreativas, su tiempo de sueño y descanso, así como su ciclo menstrual. La producción se monitoreaba cuidadosamente para cada individuo, así como para el grupo y se permitía a las participantes observar los resultados varias veces al día, de manera que podían dar seguimiento a su desempeño. La productividad llegó a obtener un aumento de dos tercios sobre los niveles de producción en condiciones normales. Aún cuando se introdujeron también diferentes sistemas de pago, no se pudo encontrar a ciencia cierta una causa específica que explicara los aumentos en la

productividad, con lo que se vino abajo la creencia de Taylor acerca de que la única motivación para los trabajadores era el dinero.

En resumen, se puede decir que las principales conclusiones que se obtuvieron de tales estudios, fueron:

- Dado que el trabajo es parte del entorno social, la productividad se ve afectada por las relaciones que entablan entre ellos los trabajadores o empleados.
- La cantidad de atención que el supervisor dedica a sus trabajadores, así como el estilo de liderazgo que desarrolla con ellos, también afecta la productividad.
- Los trabajadores fijan sus propios estándares y normas de lo que consideran desempeño aceptable.

También es importante señalar que los Estudios Hawthorne, aun cuando no fueron originalmente planeados para eso, representan un gran esfuerzo por entender a las personas en el trabajo, más allá del único aspecto de la eficiencia. Fueron también los primeros estudios, utilizando métodos experimentales más rigurosos, que mostraron cómo las relaciones interpersonales y las actitudes de los trabajadores afectan la productividad. Finalmente, estos estudios llevados a cabo durante más de una década condujeron a la psicología del trabajo hacia una corriente que se conoce como de las Relaciones Humanas, la cual se acentuó después de la Segunda Guerra Mundial y tuvo entre sus principales exponentes a Norman Maier, quien publicó en 1955 su obra *Psychology in Industry*. Esta corriente se distinguió por su interés y sensibilidad hacia los trabajadores, sus condiciones de trabajo y los estilos de liderazgo ejercidos para lograr mejores índices de productividad. Los trabajadores no podían más ser considerados como elementos pasivos, sino como actores importantes en el contexto de las organizaciones. Los factores sociales, tales como el estilo de liderazgo y la manera en que los trabajadores son percibidos por sus propios compañeros, tenían que ser tomados en cuenta para el manejo de cualquier empresa u organización. Los profundos efectos de esta corriente en el campo de la psicología del trabajo son innegables y sentaron las bases para el desarrollo de una Psicología Industrial/Organizacional moderna.

1.3 Desempeño personal en el trabajo

1.3.1. Enfoques conductista, cognitivo y del aprendizaje social

El sujeto de estudio de la psicología es el ser humano. Parafraseando al filósofo español José Ortega y Gasset, se podría decir que el sujeto de estudio de la psicología es el ser humano dentro de las incontables y variadas circunstancias que lo rodean. El trabajo, entendido como el conjunto de actividades productivas que realiza el ser humano es, sin duda, una de las circunstancias más importantes en las que se ve envuelto a lo largo de su vida. En su trabajo pone en juego muchas de las características que lo definen como persona, tales como sus capacidades físicas e intelectuales, su visión de la vida, sus relaciones con otros y su trascendencia. De ahí el gran interés por entender su desempeño en el trabajo y la variedad de enfoques con que se puede apreciar.

Uno de estos enfoques se basa en la corriente conductista de la psicología. Habría que empezar diciendo que el conductismo tiene sus orígenes en el empeño por contar con una psicología científica moderna y objetiva, que parta del estudio de fenómenos observables y medibles. Un personaje central en este movimiento es John B. Watson, quien fue el principal propulsor de la idea de que la mente no representa ninguna utilidad como materia de estudio de la ciencia, desde el momento en que aquella sólo se relaciona con otras mentes a través de fenómenos físicos, mediante palabras u otro tipo de conducta manifiesta. A partir de esto, propone la famosa relación estímulo – respuesta (E – R), con la que pretende explicar que la conducta que observamos en un individuo es la consecuencia de un estímulo previamente recibido. Aquí el elemento clave es el estímulo. Más adelante, con la contribución de otros científicos conductistas, la relación se convierte en estímulo – organismo – respuesta (E – O – R), en la que se incluye al individuo como un ente integral que emite una respuesta que afecta al entorno.

Probablemente el psicólogo más distinguido de esta corriente es Burrhus F. Skinner, cuyos estudios fueron ampliamente difundidos entre la comunidad

científica, sobre todo en la segunda mitad del siglo XX. R. Bayés (1969), en la Introducción a la 1ª edición en español de la obra de B.F. Skinner, *Ciencia y Conducta Humana*, escribe lo siguiente:

El sistema de Skinner puede considerarse como un conductismo descriptivo que coloca especialmente su acento sobre las respuestas. Podría hablarse, quizá, de una psicología de R; sin embargo, por muy fiel a Watson que sea en muchos puntos, Skinner es más realista e intenta tener en cuenta todos los datos. Aunque no se interesa, como Hull o Tolman, por las variables intermedias, postula su existencia aún permaneciendo firme, desde un punto de vista metodológico, en su principio de no partir nunca de acontecimientos internos. (p. 18)

Se puede decir que Skinner construyó sobre las bases de Watson, cuyo esquema se calificó como condicionamiento clásico, pero el énfasis sobre las respuestas más que sobre los estímulos, dio origen a lo que el mismo Skinner identificó como condicionamiento operante. Luthans (op. cit.) establece algunas diferencias entre ambos esquemas. En el primero, un estímulo puede conseguir una respuesta específica, mientras que en el segundo una respuesta específica entre muchas posibles ocurre con un estímulo dado, siendo el aspecto crítico lo que pasa como consecuencia de tal respuesta, ya que la fuerza y frecuencia de la conducta condicionada está determinada principalmente por las consecuencias de la misma. Otra diferencia radica en que, en el condicionamiento clásico, el estímulo, que sirve también como recompensa, se presenta siempre para obtener una respuesta, y en el condicionamiento operante la recompensa se presenta solamente si el organismo emite la respuesta correcta.

De acuerdo con esta corriente, el desempeño humano en el trabajo se explica por las consecuencias que el estímulo representa para asegurar la repetición de una conducta determinada. Por ejemplo, la conducta de cumplir las instrucciones del jefe se verá reforzada por la posibilidad de conseguir la manutención del trabajador y su familia al conservar su trabajo; de la misma manera, la obtención de determinados resultados requeridos en su trabajo será

reforzada positivamente por el reconocimiento que el jefe otorgue y el prestigio que le acarrea al trabajador. Este acercamiento conductual al desempeño en el trabajo ha producido también modelos de administración de personal que buscan mejorar la efectividad del mismo, como el propuesto por Luthans y Kreitner (1985), citado por Luthans (op. cit.) denominado Modificación de la Conducta Organizacional. Diferentes aplicaciones de modificación de la conducta han sido utilizadas para mejorar el desempeño en el trabajo, principalmente en áreas como productividad de los empleados, tanto en términos cuantitativos como cualitativos; reducción de ausentismo y retardos; seguridad y prevención de accidentes; y desempeño de la fuerza de ventas.

Por otro lado, los estudios realizados por Edward C. Tolman dieron origen a la corriente cognitiva. Tolman, quien se consideraba a sí mismo conductista, creía que la conducta era la unidad de análisis apropiada, sin embargo, sentía que ésta era intencionada y que estaba dirigida hacia la consecución de una meta. En sus experimentos de laboratorio encontró que los animales aprendían a esperar una cierta secuencia de eventos, después de la aparición de un evento particular; por ejemplo, se comportaban como si esperasen alimento cuando aparecía una cierta pista. Por cierto, Tolman es el autor de los primeros experimentos de laboratorio que utilizaron la famosa rata blanca que corre dentro de un laberinto y mediante los cuales encontró que aquella aprendía a recorrer dicho laberinto con una intención y una dirección orientadas a la obtención de una meta: su alimento. A partir de esto, introdujo el concepto de expectancia, que se puede explicar en términos de la espera de que un evento en particular conlleve a una consecuencia particular. Este concepto implica que el organismo está pensando o es consciente o se da cuenta de la meta a conseguir.

Asimismo, al acto de conocer un punto o pieza de información le llamó cognición y es la unidad básica del enfoque cognitivo. Bajo este enfoque, la cognición precede a la conducta y constituye una entrada de información hacia el pensamiento de la persona, su percepción de la realidad y su forma de resolver problemas. Los seguidores de esta corriente piensan que se puede llegar a una mejor explicación de la conducta a través de este enfoque.

En el campo de la psicología del trabajo, los conceptos de la corriente cognitiva han tenido una gran influencia en temas tales como la percepción, las actitudes, la motivación y el establecimiento de objetivos. En la actualidad, la atención se ha extendido a la estructura y procesos de competencias humanas, tales como el procesamiento de información y el papel de la memoria en el desempeño del trabajo. También es importante resaltar el gran impulso que al amparo de este enfoque se ha dado a la capacitación de los trabajadores, entendida ésta no sólo como el adiestramiento para desarrollo de habilidades manuales, sino como la exposición a extensos contenidos temáticos que amplían la visión del trabajador respecto de su papel tanto dentro de una empresa u organización, como en un entorno globalizado.

Un tercer enfoque tiene la intención de establecer la conexión entre los enfoques conductista y cognitivo. Mientras el planteamiento conductista ha sido criticado por parecer demasiado determinista al explicar la conducta exclusivamente en términos de la relación estímulo – respuesta, la propuesta cognitiva ha sido calificada de mentalista, al acentuar el énfasis en la manera en que los procesos mentales afectan la conducta. Sin embargo, no se puede negar la gran contribución que las dos corrientes han aportado al estudio de la conducta y el enorme cúmulo de investigación que ambas han propiciado para confirmar sus teorías. Lejos de polarizar la discusión y abonar a un criticismo destructivo, algunos estudiosos se han dado a la tarea de buscar la integración de estos puntos de vista, aparentemente opuestos.

Tal es el caso de Albert Bandura, a quien se le identifica como el iniciador de la teoría social del aprendizaje, después de transitar entre conductismo y cognitivismo. Es de notar que la teoría social del aprendizaje tiene un acercamiento conductista, al reconocer que la conducta es la unidad básica de análisis, pero acepta con los cognitivistas que las personas tienen un nivel consciente en gran parte de su actuar y por lo tanto, despliegan una conducta intencionada. La aportación de Bandura consiste en proponer que la conducta puede ser mejor entendida en términos de una relación recíproca y continua entre factores cognitivos, conductuales y ambientales. Tanto la persona como el

ambiente, entendido éste como el conjunto de personas, cosas y circunstancias que rodean al individuo, no funcionan de manera independiente, sino que interactúan recíprocamente para determinar la conducta. La experiencia que se obtiene al actuar sobre el ambiente también determina en gran medida lo que una persona es y lo que puede hacer, lo que a su vez afecta su conducta sucesiva. Denominó a este concepto como determinismo recíproco. En esta interacción de factores, juegan un papel importante los procesos psicológicos de la persona, tales como la habilidad para guardar imágenes en la mente y el lenguaje.

A partir de lo anterior se originan dos conceptos centrales para el enfoque de la teoría social del aprendizaje y el desempeño personal en el trabajo:

1. El modelado o aprendizaje por observación. Este proceso se da en dos pasos: primero, la persona observa la forma en que otros actúan y se forma una imagen mental tanto del acto como de sus consecuencias. Después, la persona pone en acción la imagen que se formó y si las consecuencias que consigue son positivas, tenderá a repetir ese comportamiento, mientras que si son negativas tenderá a no repetirlo.
2. La autorregulación, es decir, el control del propio comportamiento. Esto se puede dar a través de la auto-observación y la identificación de las propias pautas de conducta. Luego viene un juicio o comparación de la conducta, ya sea contra un estándar socialmente establecido y aceptado, o contra alguno establecido de manera individual. Finalmente, vendría la auto-respuesta, la cual puede ser de recompensa en el caso de salir bien librados en la comparación o de castigo, en caso contrario.

La influencia de estos dos conceptos en la apreciación del desempeño personal en el trabajo aparece con mayor claridad, sobre todo en dos aspectos clave: por un lado, el modelado de la conducta que se da a través de la observación de las reglas formales que cada organización o grupo de trabajo establece y que se conocen como políticas y procedimientos y aún de las reglas informales que los grupos siguen sin estar escritas, pero que forman parte de las normas de comportamiento aceptadas. El primer juicio de la gerencia acerca del

desempeño se da en términos de la adaptación de sus empleados a estas reglas, misma que se premia por diferentes medios o se castiga, según sea el caso. Por otro lado, la autorregulación juega un papel fundamental en el logro de los objetivos que se espera de cada miembro de la organización, ya sea por determinación de la misma o por auto-imposición. Los mecanismos de evaluación de desempeño actuales, ya sea que se lleve a cabo de manera unilateral por parte del jefe, como si se realiza con la participación del evaluado y aun de otros actores que interactúan dentro del grupo, consideran básicamente estos dos aspectos señalados.

1.3.2 Las condiciones ambientales

Normalmente se entiende que el desempeño de las personas en el trabajo se mide principalmente en términos de lo que éstas hacen o dejan de hacer. Pero si volvemos a la afirmación de que el comportamiento de los seres humanos también es producto de las influencias del medio ambiente, tendríamos que otorgar su parte de crédito a las condiciones ambientales que rodean el desempeño específico de aquellos. En una situación de trabajo, las condiciones ambientales relacionadas con la infraestructura del lugar donde se realiza, juegan un papel por demás importante en dicho desempeño. Cuestiones tales como la iluminación, el ruido y la ventilación han atraído desde hace tiempo la atención de múltiples estudiosos del trabajo humano. Baste recordar que los estudios Hawthorne descritos anteriormente tuvieron su origen precisamente en una preocupación acerca de la iluminación de las áreas de trabajo.

Smith y Wakeley (op. cit.) abordan tales condiciones como factores básicos en el desempeño de los individuos y reportan diversos estudios que apoyan sus conclusiones. En el caso de la iluminación de las áreas de trabajo, citan las investigaciones realizadas por Tinker (1939) y comparten su idea de que mucha iluminación no significa necesariamente mejoría de las condiciones de trabajo. Es cierto que en la oscuridad no se puede ver y que un poco de luz aumenta nuestra visión, pero tal mejoría va siendo cada vez menor aunque se aumente la iluminación. Paradójicamente, demasiada luz nos llega a cegar. El punto es encontrar la cantidad y tipo de luz que se necesita para hacer lo que se debe en

condiciones de rapidez, exactitud y comodidad. La unidad de medición de la iluminación se expresa en bujía por pié cuadrado, que es la proporcionada por una fuente de 40 wats en una superficie situada a 60 cms. De acuerdo a dichos estudios, la mayoría de las actividades de trabajo podía ser realizada eficientemente con una intensidad de 10 bujías/pié cuadrado, aunque las actividades de oficina podían ser efectuadas con una intensidad mínima de 6 bujías/pié cuadrado, mientras que una operación quirúrgica requería 700 bujías/pié cuadrado. Actualmente, el Sistema Internacional de Medidas denomina lumen a la unidad de flujo luminoso, pero el criterio sigue siendo la iluminación que se percibe por la emisión de una fuente de potencia determinada sobre una superficie dada. Otro elemento importante en la eficiencia visual es el contraste, es decir, la diferencia en brillantez entre el objeto que se ve y el fondo inmediato en que se ubica. Estos principios tienen una aplicación directa sobre el diseño tanto de áreas, como de herramientas de trabajo.

El ruido es otro elemento que ejerce gran influencia sobre el desempeño. Si bien es cierto que existe una muy amplia gama de ruido en las diferentes industrias y organizaciones en general, también lo es que cada vez con mayor frecuencia se toma en cuenta para aplicar medidas que maten sus efectos negativos sobre las personas. La unidad básica para medir el sonido es el decibel y el cero sería el umbral de la audición en humanos, es decir, la cantidad mínima de vibraciones para ser percibido. La enciclopedia electrónica AF (2009) proporciona una tabla de intensidad de diferentes fuentes, de la que se toman como ejemplo: susurro, pisadas suaves, 10 decibeles; una biblioteca o habitación en silencio, 40 decibeles; oficina grande en horario de trabajo, 60 decibeles; gritería, tráfico intenso de ciudad, entre 80 y 100 decibeles; claxon fuerte, explosión de fuegos pirotécnicos, 110 decibeles; avión a reacción durante el despegue, 150 decibeles. Asimismo, establece como niveles tóxicos los sonidos entre 100 y 110 decibeles, los cuales pueden ocasionar daños al oído medio, y el umbral del dolor en los 120 decibeles. Aparte de los daños temporales o permanentes a la capacidad auditiva ocasionados por la exposición a ruido extremo o por períodos prolongados, está el estrés que genera el sometimiento a condiciones de ruido fuera de los niveles de comodidad, aspecto este que debe ser tomado muy en cuenta tanto para

implementar mecanismos de prevención de daños, como para el establecimiento de períodos de descanso en el trabajo.

Las condiciones de ventilación y temperatura juegan también un papel importante dentro de la situación ambiental. La primera es el movimiento de aire en un espacio cerrado, producido por su circulación o desplazamiento, sea éste natural o provocado. Para mantener la calidad del aire se requiere aplicar medidas higiénicas, como filtros u otros dispositivos, así como aprovechar al máximo el flujo de aire libre. Para garantizar el bienestar de los trabajadores se deben ajustar las condiciones del aire respirable según el tipo y la intensidad del trabajo a realizar, ya sea trabajo de oficina o de industria, ligero, mediano o pesado. La temperatura es otro factor importante que impacta el desempeño personal en el trabajo. En condiciones normales de descanso, la temperatura del cuerpo en estado saludable se mantiene entre 36 y 37 grados centígrados, mientras que la temperatura ambiente confortable para un ser humano promedio es de 20 grados centígrados. La respuesta del hombre a la temperatura ambiental, depende primordialmente de un equilibrio muy complejo entre su nivel de producción de calor y su nivel de pérdida del mismo, lo cual hace que se establezca también una relación entre temperatura y ventilación. Se tiene que considerar que algunos procesos productivos industriales generan emisión de gases, vapores, polvo o calor, mismos que, en el peor de los casos, llegan a ser nocivos para la salud de los trabajadores y que sin duda provocan condiciones de trabajo incómodas que repercuten en el desempeño personal, por lo que se requiere la implementación de medidas suficientes para establecer la concentración máxima permisible de estos factores en las zonas de trabajo.

Otro elemento importante para el desempeño en el trabajo y que ha tenido un desarrollo notable en las últimas décadas es la ergonomía, definida de acuerdo con J. Cañas (2003) como la disciplina científica que estudia el diseño de los sistemas utilizados por las personas para realizar su trabajo. El objetivo que tiene el especialista en ergonomía es describir la relación entre el ser humano y todos los elementos del sistema de trabajo, entendido éste como la parte del ambiente sobre la que el trabajo humano tiene efecto y del que se obtiene a la vez gran parte de la

información que una persona necesita para realizarlo. En un principio, la ergonomía se ha ocupado del aspecto puramente físico que considera solamente a la estructura muscular y esquelética del ser humano: una persona trabajando en una oficina puede, por ejemplo, pasar sentada gran parte de su jornada escribiendo en una computadora o atendiendo de pie a clientes o usuarios. En cada una de estas situaciones la postura corporal que tiene es diferente y el diseño del puesto de trabajo tiene que hacerse pensando en las características de la estructura del cuerpo humano, para que la persona tenga adecuadas condiciones de comodidad y no se provoque daños a la columna vertebral o a las extremidades inferiores.

Pero hay otro aspecto de la relación entre la persona y el sistema de trabajo que se refiere a la forma como una persona adquiere conocimientos y luego actúa. Para poder realizar sus actividades una persona tiene que percibir los estímulos del ambiente, recibir información de otras personas, decidir qué acciones son las apropiadas, llevar a cabo estas acciones, transmitir información a otras personas para que puedan realizar sus tareas, etc. Todos estos aspectos son el objeto de estudio de la Ergonomía Psicológica o Cognitiva (Cañas y Waern, 2001). De acuerdo con esta disciplina, en el diseño de una máquina interesará la manera en que la información es presentada al operador. Por ejemplo, a la hora de diseñar el velocímetro y otros elementos del tablero en un automóvil, se puede hacer colocando instrumentos analógicos o digitales. Cada indicador tiene sus ventajas y sus inconvenientes desde el punto de vista de cómo el operador o conductor percibe y procesa la información sobre presión, velocidad y otros indicadores de la máquina o vehículo. La ergonomía psicológica o cognitiva se interesa en todos los aspectos en que un sistema de trabajo afecta psicológicamente a las personas, como por ejemplo, si un controlador aéreo adopta una determinada postura incómoda que aumentará su fatiga y ésta tendrá efectos psicológicos tales como disminuir su nivel de vigilancia.

Cada vez con más frecuencia se solicita la intervención de especialistas para el diseño de mobiliario y áreas de trabajo, o en su defecto, se procura poner en aplicación la información sobre aspectos ergonómicos que se difunde con profusión por diversos medios. El punto en el que se pretende llamar la atención es la necesidad de que los responsables de proporcionar y mantener las mejores

condiciones de trabajo se apoyen tanto en los especialistas de campos de la ingeniería y la arquitectura, como en los profesionales de la psicología encargados de las áreas de recursos humanos, ya que sólo mediante una adecuada coordinación entre ellos se podrán garantizar las condiciones más favorables para obtener el óptimo desempeño de las personas en su trabajo.

1.4 Papel de la motivación en el trabajo

Aunque las causas de la conducta son tan amplias y complejas que no pueden ser explicadas únicamente en términos de la motivación, aquella no podría ser explicada sin tomar en cuenta a ésta. De hecho, muchas personas equiparan las causas de la conducta con la motivación; sin embargo, hay que tomar en cuenta también a la percepción, la personalidad, las actitudes y el aprendizaje. La motivación es un proceso psicológico básico que juega un papel central en la explicación de la conducta humana y que se inicia con una necesidad o carencia fisiológica o psicológica que activa la conducta o despierta un impulso, llamado también motivo, que se orienta a una meta o incentivo. Es pertinente recordar aquí que la palabra motivo viene del vocablo latino *movere*, que significa mover, según el Diccionario de la Lengua Española (1981). La clave para entender este proceso radica en la relación que se da entre necesidades, impulsos e incentivos:

Necesidades. Las necesidades se originan cuando se presenta un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, la falta de agua en el organismo o la ausencia de una persona que proporcionaba amistad o compañía. En este sentido, se pueden equiparar con carencias.

Impulsos o motivos. Es la preparación para aliviar la necesidad. Un impulso fisiológico puede ser definido de manera simple como una carencia con dirección. Tanto los impulsos fisiológicos como los psicológicos están orientados a la acción y proporcionan la fuerza para conseguir el incentivo. En los ejemplos, la falta de agua se traduce en el impulso de sed y la necesidad de amigos se convierte en el impulso de afiliación.

Incentivos. Todo lo que alivia una necesidad y reduce un impulso. Por lo tanto, conseguir un incentivo hará que se restablezca el equilibrio fisiológico o psicológico. En los ejemplos, el agua y los amigos vienen siendo los incentivos.

Por otro lado, aunque los psicólogos han presentado diferentes clasificaciones de los motivos humanos, generalmente aceptan que hay un grupo de motivos que no son aprendidos y que son originados fisiológicamente, por lo que han sido denominados motivos fisiológicos o biológicos o no aprendidos o primarios y los más comúnmente reconocidos son el hambre, la sed, el sueño, la evitación del dolor, el sexo y el instinto materno. Todos cumplen con el criterio de ser no aprendidos y fisiológicamente originados. Dado que los seres humanos tenemos la misma configuración fisiológica, todos tendremos también las mismas necesidades primarias

Los motivos secundarios tienen como característica principal el ser aprendidos. Entre los más importantes, sobre todo en relación con la motivación en el trabajo, están el poder, el logro y la afiliación. El motivo de poder fue el primero que se estudió de manera más detallada, debido al interés de Adolf Adler por desarrollar una posición que se opusiera a la teoría de los motivos inconscientes propuesta por Sigmund Freud. Otros psicólogos como Atkinson y McClelland realizaron estudios experimentales que recogían los relatos basados en las fantasías que provocaban diferentes fotografías o películas en los sujetos estudiados. A la suma de las características presentes en los relatos escritos por cada persona le dieron el nombre de *n* (de necesidad), término que se generalizó en el lenguaje de la psicología para referirse a *n de poder*, *n de logro* y *n de afiliación*. A estos, Luthans (op. cit.) agrega la seguridad y el estatus. Estos motivos aparecerán de manera más evidente en situaciones de trabajo, por lo que los estudiosos de este campo dedican especial atención a su análisis, como se verá más adelante.

Sin embargo, se han identificado algunos motivos que se encuentran en un punto intermedio entre los primarios y los secundarios, ya que son no aprendidos, como los primarios, pero no son fisiológicamente originados. A estos se les conoce como motivos generales. Mientras que los primarios buscan reducir la tensión o

estimulación, los generales tienden a incrementarla. Tal es el caso de la curiosidad, la manipulación y el afecto. Estos motivos o impulsos son también más importantes que los primarios para entender la motivación en el trabajo, aunque no han sido objeto de estudio en la misma medida que los secundarios, en el campo de la psicología del trabajo.

Hasta aquí, la motivación ha sido explicada como un proceso psicológico básico; pero dado el interés de ubicarla en el contexto de la psicología del trabajo, se pretende a continuación presentar algunos de los principales enfoques con que ha sido abordada a partir del movimiento de las relaciones humanas descrito en un punto anterior.

1.4.1 Esquemas básicos: Maslow, Herzberg, Alderfer

Abraham Maslow (1908 - 1970) fue el primero en presentar una teoría general de la motivación y lo hizo ordenando las necesidades de la persona en un esquema jerárquico en el que, una vez que un determinado nivel de necesidades es satisfecho, ya no representa una motivación, por lo que un nivel superior de necesidades debe ser activado para motivar al individuo. Los cinco niveles de necesidades identificados por Maslow, son los siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas.* Son las ya mencionadas como necesidades primarias, tales como sed, hambre, sueño, sexo. Están colocadas en la base de la pirámide de la jerarquía propuesta por Maslow y son no aprendidas o innatas. Una vez satisfechas, pierden su fuerza motivadora y la persona solo será movida por alguna necesidad de los niveles superiores.
2. *Necesidades de seguridad.* Constituyen el segundo nivel de la pirámide y abarca tanto la seguridad o el resguardo físico como la seguridad emocional. Igual que las anteriores, una vez cubiertas estas necesidades, ya no mueven a la persona.
3. *Necesidades de pertenencia y afecto.* Tienen que ver tanto con el amor como con la afiliación y pueden ser consideradas como de tipo social.

4. *Necesidades de estima*. Contiene tanto la auto estima como la estimación que otros manifiestan por la persona. Aquí se encuentran necesidades tales como el poder, el logro y el estatus.
5. *Necesidades de auto realización*. Este nivel representa la culminación de todos los niveles de necesidades descritos por Maslow y lleva a la persona al aprovechamiento de todo su potencial para convertir en realidad la más alta percepción de aquello que desea ser.

Este acercamiento al estudio de la motivación ha tenido una amplia difusión dentro de los ambientes del manejo de recursos humanos en las organizaciones, no obstante que en su presentación inicial Maslow no manifestó dicha intención. Sin embargo, autores con alta reputación en el medio como Douglas McGregor (1969), en su libro *El aspecto humano de las empresas*, se han encargado de llevar su teoría al campo de la psicología del trabajo. Luthans (op. cit.) ofrece una homologación del esquema de Maslow, en el cual las necesidades básicas o primarias quedarían cubiertas por el pago que el empleado recibe por su trabajo; las necesidades de seguridad, por los programas de beneficios por antigüedad, seguros médicos, planes de asistencia, pensiones, etc.; las necesidades sociales, por los grupos de trabajo, formales e informales; las necesidades de estima, por los títulos y los rangos de los puestos de trabajo, los símbolos de estatus, las promociones; y las necesidades de auto realización, por el crecimiento personal y la realización del potencial de la persona.

Algunas precisiones se requirieron con el paso del tiempo para clarificar el punto de que la satisfacción de las necesidades dejaba sin efecto su poder motivador, al conceder Maslow que las necesidades de auto realización podían verse incrementadas mientras más se satisfacían. Asimismo, aceptó que las necesidades de niveles superiores podían surgir aun cuando las necesidades de un nivel inferior no habían sido cubiertas o habían sido suprimidas por un periodo de tiempo. Llegó también a la conclusión de que la conducta humana está determinada por diversos factores y que está motivada por múltiples necesidades. Sin embargo, una de sus principales aportaciones es que llamó la atención de los encargados de la

administración en las organizaciones acerca de las diversas necesidades que los empleados buscan satisfacer en el trabajo.

Por su parte, Frederick Herzberg trató de ampliar los conceptos de Maslow y aplicarlos al campo del trabajo, por lo que dirigió un estudio sobre motivación en el que utilizó el método del incidente crítico para preguntar a un grupo de trabajadores cuándo se sentían particularmente bien en su trabajo y cuándo se sentían excepcionalmente mal en relación con el mismo. Los sentimientos positivos reportados en las respuestas estaban relacionados con experiencias de trabajo y con el contenido del mismo, mientras que los sentimientos negativos se relacionaban con aspectos del entorno del trabajo. Estos resultados lo llevaron a la conclusión de que la motivación en el trabajo está determinada por dos factores: los que denominó motivadores, que son satisfactores relacionados con experiencias de trabajo y con el contenido del mismo, y los que llamó factores higiénicos, que son aquellos presentes en el entorno que sin llevar a la satisfacción, tienen la propiedad de prevenir la insatisfacción.

En otras palabras, los factores higiénicos son aquellas condiciones alrededor del trabajo que facilitan la realización del mismo, tales como instalaciones y facilidades para los empleados, políticas y procedimientos, un salario que cubra las necesidades básicas del trabajador y una supervisión que dirija eficientemente las actividades. Estrictamente hablando, Herzberg no considera que los factores higiénicos motiven al trabajador, sino que lo dejan en una posición de la cual puede despegar para alcanzar niveles superiores de desarrollo personal, una vez que ya no le representan una preocupación. En este sentido, pueden ser equivalentes a las necesidades básicas propuestas por Maslow. Lo que realmente impulsa al trabajador hacia los niveles superiores son lo que él consideró motivadores, como el logro de los objetivos de su trabajo, el sentido de responsabilidad, el reconocimiento de los compañeros y jefes y, en último término, el sentimiento de que se está creciendo profesional y personalmente.

El trabajo de Clayton Alderfer sintetiza de alguna manera los enfoques de Maslow y de Herzberg, al identificar tres grupos de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento. Las necesidades de existencia tienen que ver con la supervivencia;

las de relación, con los lazos que nos unen de manera interpersonal y social; las de crecimiento, con los anhelos internos de desarrollo personal. Sin embargo, el modelo no se plantea como un esquema jerárquico, sino que sugiere más bien un continuo de necesidades que buscan satisfactores de manera dinámica entre los tres grupos, por lo que no se especifica que se deba cubrir primero alguno de los grupos de necesidades para avanzar al siguiente nivel, así como tampoco que la privación sea la única manera de activar una necesidad. Bajo esta teoría, los antecedentes formativos o la cultura pueden determinar que una persona llegue a colocar sus necesidades de relación sobre sus necesidades de existencia y que mientras más se satisfagan sus necesidades de crecimiento, se acreciente la intensidad de las mismas.

Tanto la teoría de Maslow como las de Herzberg y Alderfer, han carecido de investigación más profunda o extendida que pueda soportar sus propuestas. Sin embargo, la teoría de Alderfer parece tomar los puntos fuertes de sus antecesores, pero al mismo tiempo no es tan restrictiva o limitante. De cualquier manera, estas tres teorías, con todo y que no explican fácilmente la complejidad de la motivación en el trabajo en la realidad actual, sentaron las bases para un entendimiento más a fondo de este importante factor en el desempeño laboral y han tenido un fuerte impacto dentro de la administración de los recursos humanos.

1.4.2 El modelo de Porter-Lawler y la teoría de la equidad.

Las tres teorías presentadas en el punto anterior asumen de manera implícita que la satisfacción en el trabajo lleva a mejorar el desempeño y que la insatisfacción impide un buen desempeño en el mismo. La propuesta de Porter y Lawler (1981) citada por Luthans (op. cit.), parte de la premisa de que motivación, entendida como esfuerzo o fuerza, no es igual a satisfacción o a desempeño, sino que estas son variables separadas y se relacionan entre sí de una manera diferente a las teorías explicadas anteriormente, es decir, están mediadas por las habilidades y los rasgos de la persona, así como por la percepción de los roles que se juegan en la situación de trabajo. Asimismo, para la motivación es más importante lo que sucede después del desempeño, ya que las recompensas y sobre todo la forma en que se perciben estas, van a determinar la satisfacción. Como se puede apreciar,

el enfoque principal es de tipo cognitivo y considera de manera particular el concepto de expectativa introducido por Edward Tolman y comentado en el punto anterior de este capítulo. Así, para Porter y Lawler, el desempeño es el que lleva a la satisfacción y ésta es la diferencia principal con las teorías anteriores, así como la utilización de un modelo más complejo para explicar la motivación en el trabajo. Dada la relevancia de esta propuesta, se incluye a continuación una representación gráfica del modelo.

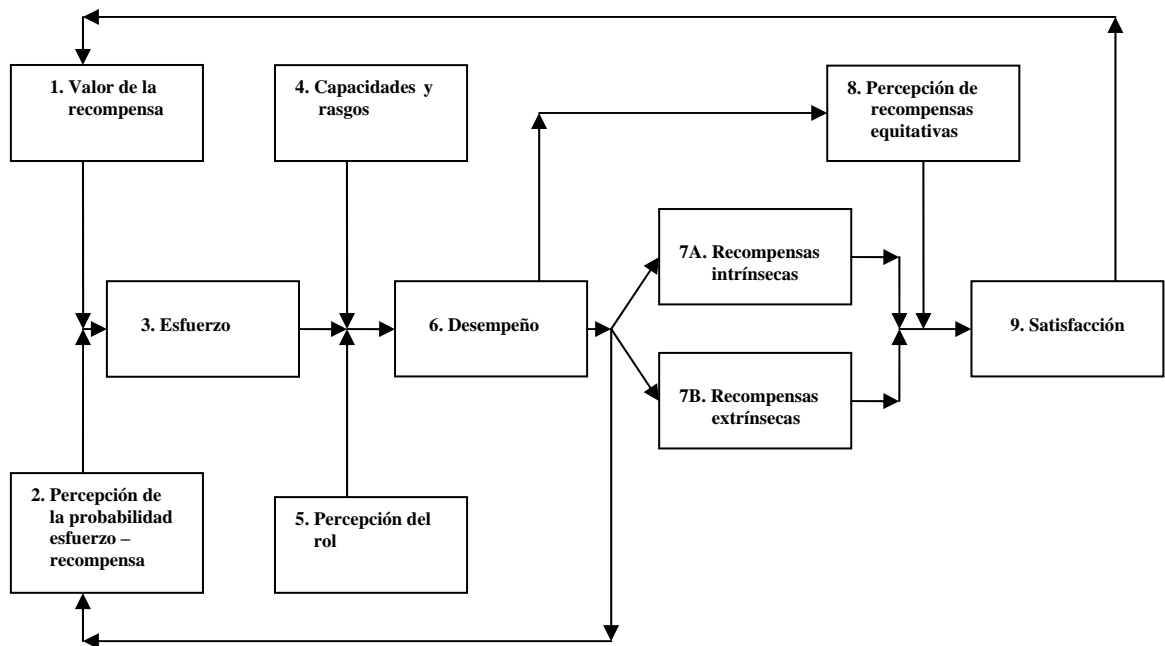


Figura 1. Modelo de motivación de Porter – Lawler

Estudios de campo realizados por Blau (1993) citados por Luthans (op. cit.), encuentran que tanto el nivel de esfuerzo como la dirección que se da al mismo son muy importantes para explicar el desempeño individual en una organización, así como otros realizados por Podsakoff y Williams en 1986 que ya habían verificado la importancia de las recompensas en la relación entre desempeño y satisfacción, concluyendo específicamente que éstos estarán más estrechamente relacionados cuando las recompensas se aplican de manera contingente sobre el desempeño, que cuando no lo son.

Este modelo ofrece a los responsables de la administración de los recursos humanos una aportación muy significativa para entender mejor la relación entre desempeño y satisfacción, aspectos clave de la motivación en el trabajo, al mismo tiempo que llama su atención sobre aspectos que pueden obstaculizar el desempeño, tales como baja conciencia o dudas acerca de las capacidades, destrezas o conocimientos de los trabajadores, así como la interdependencia del trabajo con las actividades de otras personas y la ambigüedad que se puede dar respecto de los requerimientos del trabajo. Asimismo, si se quiere trabajar con mayor eficacia en el aspecto motivacional, se debe desplegar un mayor esfuerzo para determinar qué tipo de recompensas representan realmente un valor para el empleado y que sean percibidas como equitativas, de manera que una vez definido el desempeño deseado y éste se convierta en algo alcanzable, se pueda establecer la relación entre recompensa y desempeño.

Finalmente, vale la pena considerar que la teoría de la equidad, atribuida generalmente a Stacy Adams (1976) y citada por Luthans (op. cit.), misma que igual que el modelo de Porter – Lawler se puede encuadrar dentro del enfoque cognitivo, analiza de qué manera la percepción que tiene una persona respecto de la equidad entre lo que pone y lo que recibe en el trabajo, determina su desempeño en el mismo. De acuerdo a esto, la inequidad se da cuando una persona percibe que la relación entre lo que él pone y lo que recibe en su trabajo es inferior o superior a lo que otras personas ponen y reciben en el mismo; así, la equidad existe cuando se percibe que dicha relación es igual a la de otras personas. Si la percepción personal es de inequidad, se desplegará un esfuerzo para restablecer la equidad.

Este esfuerzo o lucha es lo que da la explicación para la motivación en el trabajo, ya que la fuerza de esta última está en proporción directa de la percepción del grado de inequidad que busca corregir. La experiencia, la preparación, el tiempo y el compromiso con el trabajo son ejemplos de lo que el trabajador pone de su parte; el pago, el estatus dentro de la organización y el reconocimiento de compañeros y jefes lo son de lo que recibe. Para restaurar la equidad, la persona puede modificar lo que pone, tratar de influir sobre los otros o tal vez, retirarse de la organización. Pudiera pensarse que esto sólo ocurre cuando el trabajador se siente

decepcionado con lo que recibe de la empresa o explotado por la misma, pero se ha encontrado que las situaciones de sentirse sobre pagado o subutilizado también afectan la motivación y el desempeño, de manera que los trabajadores buscan formas de restaurar la equidad, que pueden ir desde ofrecerse para apoyar en otras funciones sin recibir pago extra, hasta sacrificar el monto de sus incrementos de sueldo, cuando el sistema se lo permite.

Entre los profesionales de la psicología parece haber un alto grado de consenso en relación con el esquema básico que explica el proceso de la motivación, al que también se le conoce como el ciclo de la motivación, presentado al inicio de este punto. Sin embargo, la complejidad de lo que sucede en el interior de cada persona durante este ciclo es tan amplia como lo es el ser humano en sí mismo. De hecho, la motivación viene a ser un fenómeno particular y específico para cada ser humano, en una mezcla de factores internos e influencia externa. Esta realidad ha abierto de manera inmensa el campo de investigación a los especialistas en el tema, pero al psicólogo del trabajo le plantea al menos dos retos: uno, la enorme relevancia que debe conceder a este aspecto en la vida de las personas dentro de las organizaciones, de manera que lo mantenga siempre atento a pulsar el estado en que se encuentra para proponer las acciones más convenientes que acerquen las metas personales con los objetivos organizacionales. El segundo reto es el de la actualización profesional, realizando un seguimiento constante de los estudios e investigaciones que realizan los especialistas acerca de dicho tema, para adoptar los modelos que más se ajusten a la realidad de la organización a la que presta sus servicios.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de las competencias laborales, que se considera un esquema integral que intenta principalmente empatar de la mejor manera posible las características personales con los requerimientos del trabajo, buscando un adecuado balance entre lo que cada uno desea hacer y lo que realmente es capaz de alcanzar, en términos de sus motivos personales más preciados.

CAPITULO 2

COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Antecedentes

La liga entre desempeño y satisfacción en el trabajo que se revisó en el capítulo anterior marca una clave importante para explicar lo que se conoce como éxito profesional, así se trate de un oficio o actividad laboral que no requiera preparación académica avanzada o especialización sofisticada, como si se trata de posiciones con alto contenido técnico o científico. Quien logre dedicar su vida laboral a realizar la actividad que le proporcione algunos de los satisfactores más deseados en su interior, cuenta con mayores probabilidades de desarrollar esa actividad con elevados niveles de desempeño. Parece algo muy simple, sin embargo, en la práctica no es tan sencillo conseguirlo, ya que el proceso de decisión de la actividad laboral va a verse afectado por múltiples factores, que van desde cuestiones culturales y sociales, hasta aspectos de capacidades personales, pasando también por situaciones de índole económica. El profesional de la psicología en el campo del trabajo puede aportar sus conocimientos para clarificar dentro de lo posible el panorama que facilite, por el lado de las personas, tener una conciencia clara de lo que se quiere y lo que se puede y, por el lado de las organizaciones, establecer con suficiente precisión lo que se requiere de las personas para un desempeño laboral eficiente.

El enfoque de competencias laborales ofrece una opción válida y muy apreciada en el ámbito del trabajo a partir de su aparición formal a mediados de los años ochenta, para fortalecer esta relación persona - trabajo. En este capítulo se pretende realizar una revisión de dicho concepto, abarcando sus orígenes, su evolución y sus principales contenidos.

2.1.1 Cómo surge el concepto

Las propias circunstancias de la actividad productiva en los seres humanos han ido marcando las pautas para que las nuevas generaciones aprendan a realizar un trabajo, desde la figura del maestro en tiempos inmemoriales que transmite los secretos de la profesión al aprendiz, pasando por los gremios de artesanos de la edad media y el renacimiento, hasta los obreros expertos en la época de la revolución industrial que mostraban a sus pupilos el dominio de las técnicas existentes. A principios del siglo XX era práctica común que los novatos interesados en incorporarse a un trabajo desempeñaran en una primera instancia las actividades más simples, para continuar progresando hacia las más complejas, hasta convertirse en oficiales de una tarea específica. Su incorporación al trabajo precedía a la eficiencia en el mismo. Con el advenimiento de la *administración científica* se implantó el análisis de la tarea, lo que llevó a la aplicación de criterios de selección que básicamente consistían en una comprobación de que el candidato poseía la capacidad suficiente para desempeñar la actividad asignada, antes de su incorporación al trabajo.

Más adelante y sobre todo a partir del movimiento de las relaciones humanas, se puso en evidencia que una buena ejecución ante una prueba práctica no era suficiente para garantizar la adecuación entre la persona y el puesto, ya que no tomaba en cuenta las cuestiones sociales implicadas en el trabajo, mismas que ya en esos momentos se percibían más complejas. Con una participación más franca y activa de los psicólogos, se empezaron a desarrollar y aplicar pruebas psicológicas en la selección del personal para medir aspectos como la sociabilidad, la extraversión y la inteligencia general, con la finalidad de contar con una especie de previsión del desempeño del trabajador.

Los estudios iniciados por David McClelland, profesor de Harvard, y presentados en 1973 en su obra *Testing for competence rather than intelligence*, demostraron que los tests usados ya de manera generalizada en la selección de personal no eran suficientes para predecir el éxito en el trabajo. Las críticas de McClelland a este modelo se toman como el inicio formal del enfoque de competencias. Dirube (2004) relata que la primera prueba documentada de este enfoque se dio cuando el Departamento de Estado de EE. UU. solicitó la selección de nuevos oficiales

para el servicio de información exterior, quienes eran destinados a las bibliotecas de las embajadas en el extranjero para dar pláticas y organizar eventos culturales entre la población local. Preocupados por el hecho de que la selección tradicional para estos puestos presentaba un sesgo hacia un grupo específico de la población (varones, blancos y de clase alta) y buscando evitar las acusaciones de discriminación, encargaron un estudio que permitiese contar con una selección más acertada y que abriera el acceso a otros grupos de la población.

El estudio se realizó con dos grupos de referencia, uno integrado por los oficiales considerados como los más brillantes y el otro, compuesto por oficiales con un desempeño normal, buenos, pero sin destacar particularmente en su trabajo. Se efectuaron entrevistas de incidentes críticos y se tabularon las respuestas, mismas que fueron comparadas y a partir de lo cual se observaron una serie de diferencias entre los dos grupos, encontrando en el grupo de los oficiales brillantes una sensibilidad interpersonal transcultural, definida como la habilidad para entender lo que personas de otras culturas dicen o quieren manifestar; expectativas positivas sobre otras personas, es decir, una fuerte creencia en la dignidad y las virtudes de otras personas por más diferentes que fueran a uno mismo; también, rapidez para conocer las redes de relación en el ambiente político, así como habilidad para deducir de forma rápida las influencias y los intereses políticos de las personas. Estas diferencias pueden ser consideradas como las primeras competencias identificadas formalmente.

A partir de aquí se han llevado a cabo numerosas investigaciones en otras organizaciones y diferentes puestos de trabajo. El mismo Dirube (op. cit.) reporta que para 1991 se habían realizado más de 100 estudios similares en 24 países diferentes. Se consiguió separar 760 tipos de comportamientos, de los cuales 360 se agruparon en 21 competencias. Los 400 restantes se manifestaban muy raramente, por lo que se consideraron únicos y de poco valor para la elaboración de modelos genéricos. La aceptación del modelo creció de manera rápida captando la atención de capitanes de industria, administradores y profesionales de la psicología del trabajo. Muchos estudios se han publicado sobre el tema y las autoridades internacionales en el ámbito del trabajo, así como los gobiernos locales, no sólo han mostrado interés sino que han impulsado su estudio e

implantación. La OIT (Organización Internacional del Trabajo), por medio de oficinas en todos los países asociados promueve y difunde el concepto y sus aplicaciones. Países como Inglaterra, considerado pionero en la aplicación del modelo, lo visualizaron como una herramienta útil para mejorar eficiencia, pertinencia y calidad de la formación de su fuerza productiva. El gobierno de los Estados Unidos volteó también su atención sobre el tema al incluir las consideraciones de un grupo experto en competencias en el informe de 1992 de la SCANS (Secretary's Commission on Achieving New Skills), según citan Vargas, Casanova y Montanaro (2001).

En América Latina las aplicaciones del enfoque han estado vinculadas a políticas de trabajo en diferentes países que buscan transparencia en el mercado de trabajo, así como mayor eficiencia en la capacitación de la mano de obra. Particularmente en México y a partir de la década de los ochenta, los esfuerzos realizados de manera conjunta entre gobierno y empresarios para promover la productividad y la competitividad mediante una capacitación moderna que aportara trabajadores calificados, desembocaron en agosto de 1995 en la creación del CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) y que de acuerdo con lo expuesto por Ibarra (2000) en el Seminario Internacional de Formación basada en Competencias, tiene “la misión de promover la implantación de un sistema de formación . . . basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral; mediante las cuales, trabajadores y empresarios expresen sus necesidades, permitiendo orientar la oferta de capacitación”. En su página web el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) se presenta como la “Entidad Paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública que impulsa el desarrollo del modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del país”.

Una de las explicaciones de este interés generalizado por el enfoque se puede encontrar en los cambios que el mundo del trabajo ha experimentado de manera acentuada a partir de los años noventa del siglo pasado, derivado de las nuevas circunstancias de globalización, desarrollo tecnológico y demanda de productos y servicios a nivel mundial, como se describió en el primer capítulo al abordar el

concepto de trabajo humano. Vargas et al. (op. cit.) consideran que, bajo estas circunstancias, las organizaciones están exigidas a ofrecer respuestas más rápidas que no se pueden dar con las formas de trabajo tradicionales. Asuntos como adaptación al cambio, asumir desafíos y aprendizaje continuo se han convertido en preocupación diaria de las organizaciones que desean trascender en tiempo y en espacio. En el siguiente punto se describirá con mayor detalle esta relación entre los cambios en el mundo del trabajo y el enfoque de competencias.

2.1.2 Principales transformaciones en el mundo del trabajo

La entrada en escena de la competencia laboral en los países industrializados y paulatinamente después en algunos subdesarrollados, vino de la mano de las transformaciones productivas iniciadas en la década de los ochenta, según comenta Mertens (1996). De acuerdo con este analista, las principales transformaciones se dieron en el plano de las prácticas productivas y la innovación tecnológica, así como en las estrategias de competitividad de las empresas y en la organización del trabajo.

En su búsqueda de calidad y bajo costo, las empresas japonesas primero y después muchas del hemisferio occidental, adoptaron estrategias de control de sus procesos productivos, como la reingeniería y los modelos de calidad que hacen énfasis en evitar el retrabajo, reducir los tiempos de procesos e implantar la mejora continua, mediante una participación activa y comprometida de los propios trabajadores. Surgen también prácticas orientadas a reducir desperdicios y abatir costos de producción, como el *Just in time*, que reduce inventarios de materias, partes y producto terminado con ahorros significativos para la empresa y beneficios que se pueden traducir en precios más atractivos para los consumidores. Por su parte, la tecnología avanzó de manera implacable incidiendo de manera particular tanto en la automatización de los procesos como en el manejo de información, con la microelectrónica y la computación como puntas de lanza de la modernidad.

Por el lado de la competitividad, los parámetros de calidad para productos y servicios se han vuelto más exigentes y enfocados en primer lugar hacia las necesidades del cliente, sin despreciar oportunidad y precio. Este acercamiento permite a las empresas desarrollar elementos diferenciadores que les generan ventajas en mercados en los que intervienen competidores deseosos también de obtener una participación en los mismos. Los esfuerzos realizados por las empresas para dar la pelea a la competencia están marcados por exigencias de creatividad e imaginación para responder de manera rápida a las necesidades de clientes y consumidores, buscando proporcionarles valores agregados. Dado que la función productiva puede ser igualada por los competidores, los valores agregados se consiguen más allá de las capacidades productivas de la propia empresa, en la fuerza intelectual que aporta el capital humano en forma de conocimiento, como lo señala Valdés (1996): “La generación de valor agregado vía conocimiento es la innovación y la mejora de los productos y servicios de la empresa, que provienen de la inteligencia y la creatividad de la gente, utilizando como insumo básico la información.” (p. 15). Pero también se consiguen y de manera notable, más allá del círculo interno de la empresa, en los recursos de proveedores, institutos de investigación, instancias gubernamentales y asociaciones de consumidores, entre otros. Esto se ha denominado como *virtualidad* de la empresa (Lane, 1995, citado por Valdés, op. cit.) y no es otra cosa que la red de relaciones que se ha logrado tejer a lo largo de los años con estos elementos del entorno y que le dan a la organización un carácter distintivo muy difícil de reproducir por los competidores.

Resulta evidente que estos cambios condujeron también a repensar y rediseñar los modelos de organización del trabajo. Las innovaciones tecnológicas y las demandas de la competitividad, aunadas a la inclusión dentro de las organizaciones de elementos del entorno y la construcción de redes de relación externas, convirtieron a las empresas en sistemas abiertos, en los que interactúan un gran número de elementos que deben permanecer unidos para garantizar su sobrevivencia. En este ambiente, los resultados de las empresas dependen cada vez más de su capacidad para articular todos los elementos que intervienen en su funcionamiento, por lo que se impone la necesidad de contar con modelos de organización más flexibles que la tradicional estructura jerárquica

piramidal, como es el caso de la organización matricial, en la que manda la participación en diversos proyectos de la organización, sobre las tareas específicas asignadas a un puesto de trabajo.

Lograr lo anterior implica que las organizaciones se conviertan en equipos competentes, integrados por individuos competentes. Por lo tanto, la identificación y demanda de competencias se ha incrementado en todas las organizaciones, trátase de empresas privadas como organismos gubernamentales. Cada vez tienen más peso las competencias básicas como lectura, matemáticas, comprensión de problemas y comunicación; ser capaz de comprender, procesar y aplicar un alto volumen de información, resulta imprescindible; adaptarse de manera rápida a los cambios tecnológicos y sistemas de producción es fundamental. Ante todo esto, los cuadros directivos de las organizaciones ya no muestran tanto interés en conocer el perfil de personalidad y el cociente intelectual de los candidatos, sino en tener garantías de que van a producir los resultados que se espera de ellos a través de las conductas pertinentes. Comprender el significado e implicaciones de este cambio de enfoque es imperativo para el profesional de la psicología del trabajo en los tiempos actuales.

2.2 Definiciones de competencias

Entrar en el terreno de las definiciones cuando los conceptos han sido expuestos y analizados por una comunidad universal cada vez más plural en cuanto a disciplinas, puntos de vista y culturas, representa un trabajo que se antoja a veces titánico por la cantidad de opiniones, enfoques y observaciones vertidas. El conocimiento humano que en los tiempos antiguos se nutría exclusivamente de las mentes de unos cuantos pensadores, a quienes se les concedía toda la autoridad intelectual para mostrar a los demás los caminos a seguir, se ha venido convirtiendo con la explosión demográfica, la generación de conocimiento, el acceso a la educación y la inmediatez de la comunicación, en un esfuerzo de síntesis personal. No es de extrañar entonces que para muchos temas se puedan

encontrar una variedad de puntos de vista, incluso opuestos entre sí, fenómeno que sin lugar a dudas es muy enriquecedor, ya que deja siempre muchas opciones de caminos a seguir, pero que complica a veces la comprensión de los mismos.

En el caso del concepto de *competencia* que nos ocupa, el asunto se compromete más al utilizar un término del lenguaje existente que puede tener varias acepciones, según el contexto y la intención con que se utilice. Levy – Leboyer (2003) realiza un análisis detallado del término desde el punto de vista del lenguaje, comparando su significado con otros similares en varias lenguas modernas y destacando en su caso las diferencias de matiz transcultural que se pueden encontrar. En el idioma español identifica seis acepciones que van asociadas con los conceptos de autoridad, capacitación, competición, calificación, incumbencia y suficiencia. A pesar de que se reconoce como un término polivalente y que puede conducir a disonancias entre el emisor y el receptor, se apela al sentido que se le ha concedido en la psicología del trabajo desde la propuesta de David McClelland, según se relató en el punto anterior de este capítulo. En este sentido, se concede más peso a la *calificación*, entendida como el conjunto de cualidades pertinentes que posee una persona para desempeñar un determinado puesto, así como a la *suficiencia*, es decir, el cumplimiento de las especificaciones que se consideran mínimas para conseguir los resultados esperados para un puesto determinado.

De cualquier modo, es innegable que el término ha quedado ya incluido de manera generalizada en el lenguaje actual de la psicología, incluso incursionando en otros campos de aplicación diferentes al del trabajo, como cuando se habla de *competencias parentales* (Barudy y Dantagnan, 2005) para referirse a las características que deben mostrar los padres en la educación de los hijos. Por la importancia del mismo, parece pertinente establecer algunas relaciones con otros términos que han tenido también un uso amplio en el campo de la psicología y que permitirán alcanzar una comprensión más amplia del concepto que nos ocupa.

2.2.1 Rasgos, aptitudes, intereses

Unos de los temas más apasionantes para los estudiosos de la psicología son las diferencias individuales entre las personas. Cada cabeza es un mundo, reza el refrán popular, con lo que se quiere expresar la irreplicable condición de todo ser humano. Tratar de identificar las características propias de cada persona, en primer lugar, y después encontrar la forma más práctica de agruparlas y clasificarlas, ha representado una gran parte del esfuerzo intelectual de los profesionales de la psicología, dando pie a la aparición de la rama conocida como *psicología diferencial*. Para conseguir manejar este tema tan complejo, se han intentado innumerables acercamientos desde diferentes puntos de vista, como la estructura fisiológica, las reacciones ante el medio ambiente o los procesos internos que desarrolla en su actividad diaria. De fondo, el punto clave para explicar las evidentes diferencias individuales está en la pregunta ¿qué es lo que hace que las personas se comporten de manera diferente?, o dicho en la forma opuesta: ¿qué hace que las personas se comporten de formas parecidas? Aun partiendo de la base que cada persona es un ser único e irreplicable, el pronóstico de su conducta está basado más bien en la segunda pregunta, asunto particularmente útil en el campo de la psicología del trabajo.

El concepto de personalidad ha resultado de gran ayuda para identificar las características comunes a determinados grupos de personas, al definirla como “la suma total de las maneras en que (un individuo) reacciona característicamente ante otros e interactúa con ellos”, según Ferguson (1970), citado por Ruch y Zimbardo (1971, p. 360). El punto medular radica en la consistencia de las reacciones, de manera que se convierte en una característica constante, sin importar las diferentes circunstancias en que se de ni la variedad de estímulos a que se vea sujeto. Esto es lo que le confiere la posibilidad de predicción, llegando al extremo de considerar que si un individuo siempre reacciona de manera diferente, incluso ante un mismo estímulo, entonces es consistente en su impredecibilidad, lo que finalmente representa una característica propia.

El estudio de la personalidad ha transcurrido también por diferentes vías, en el intento de los especialistas por encontrar los denominadores comunes a la conducta humana, siendo el *análisis factorial de los rasgos* una de las

aproximaciones que ha contado con amplia aceptación. Una característica que se manifiesta de manera consistente en un individuo se considera un rasgo de personalidad. A partir de allí, el paso obligado para los psicólogos consistió en identificar los rasgos que se presentan de manera repetitiva, procediendo a elaborar listas de los mismos, de acuerdo a las observaciones efectuadas por los investigadores. Sin embargo, pronto se cayó en cuenta que tales listas resultaban interminables y no se aplicaban criterios uniformes para su clasificación. Según citan Ruch y Zimbardo (op. cit.), fue el análisis factorial, una técnica matemática y estadística, la que vino a prestar un invaluable servicio para simplificar la clasificación de los rasgos de personalidad, reduciendo un gran número de fenómenos observados a grupos de factores relacionados entre sí e identificados como las variables fundamentales. Esto permitió a los investigadores avanzar de manera más rápida y segura en sus estudios sobre rasgos de personalidad, como fue el caso de J.P. Guilford (1949) citado por Ruch y Zimbardo (op. cit.), quien identificó, entre otros, un grupo de factores que llamó *temperamentales* y que explican la manera como un individuo funciona consistentemente en cierto tipo de situaciones. La escala Guilford – Zimmerman (1949) permitió construir un perfil con las puntuaciones obtenidas en diez rasgos básicos, lo que ofreció a los psicólogos del trabajo una herramienta suficientemente confiable para pronosticar la probabilidad de éxito de una persona en un empleo determinado.

Guilford no sólo continuó trabajando en esta línea para perfeccionar su modelo, sino que logró además identificar y clasificar lo que denominó *factores intelectuales*, elaborando un esquema tridimensional para describir de manera cualitativa las capacidades intelectuales y la manera en que éstas se relacionan entre sí. Sin embargo, los estudios de la capacidad intelectual ya habían corrido un buen tramo, desde que Binet y Simon establecieron en Francia la escala de *edad mental*, a principios del siglo XX. Pocos años después y con las aportaciones de L. M. Terman de la Universidad de Stanford, se integra el concepto de coeficiente intelectual o cociente de inteligencia (IQ) para expresar la relación que se da entre la edad mental y la edad cronológica. Diversos tests se han desarrollado para medir el IQ e identificar las principales capacidades o aptitudes intelectuales y su uso se volvió práctica habitual entre los psicólogos encargados de la selección de personal para organizaciones.

Además de los rasgos de personalidad y del análisis de la capacidad intelectual, los psicólogos del trabajo se hicieron con otras pruebas de diverso tipo para indagar en aspectos como los intereses y los valores de los solicitantes, buscando las pruebas más actualizadas y más enfocadas a situaciones de trabajo con que armar baterías de tests que les aportaran los elementos suficientes para aventurar un pronóstico de permanencia y éxito en el trabajo. A través de entrevistas con el candidato el psicólogo confirmaba o completaba la información y luego elaboraba un reporte con la descripción y resultados de cada una de las dimensiones evaluadas, acompañada la mayoría de las veces con una representación gráfica o psicograma, así como las conclusiones del estudio. Como se comentó en el punto anterior, esto ya no resultó suficiente para las exigencias de una realidad moderna.

2.2.2 Un concepto integrador

Spencer y McClelland (1994), citados por Vargas et. al. (op. cit.), lograron confeccionar en base a una serie de entrevistas y observaciones, un marco de características de los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores. El eje central de dichos niveles eran los comportamientos de las personas que ya se encontraban desempeñando los empleos, es decir, cómo eran y qué hacían para desarrollar sus funciones. El punto clave no era hacer a un lado la identificación y dimensionamiento de aptitudes y rasgos de las personas, sino describirlos en un contexto de resultados en situaciones de trabajo, tomando en cuenta también los conocimientos y la experiencia que forman parte del bagaje laboral. Se trata entonces de aplicar un enfoque integrador, como lo demuestran las definiciones del concepto vertidas por diferentes especialistas en el tema.

Marelli (2000), citado por Vargas et. al. (op. cit), define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.” (p. 23).

Dirube (op. cit.) lo explica diciendo que “las competencias laborales son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.” (p. 98). Y agrega que son un compendio de conocimientos y destrezas, valores, hábitos y motivos.

Por su parte, Ibarra (2000), citado por Vargas et al. (op. cit), la explica como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.” (p. 24).

A su vez, Vargas et. al. (op. cit.) proponen como síntesis de las anteriores: “Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.” (p. 30).

Para efectos del presente estudio se tomará esta última definición, dado que se considera una propuesta que integra como elementos principales la capacidad de las personas aplicada a la obtención de resultados en una situación de trabajo determinada (enfoque conductual) y en la que ponen en juego conocimientos, habilidades y voluntad (enfoque cognitivo).

Se reconoce también que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por lo tanto evaluada, así como incorporada a la formación de los trabajadores en términos de objetivos de desarrollo de la fuerza laboral. En el siguiente punto se abordará el tema de algunas opciones de metodología utilizadas para identificar las competencias laborales.

2.3 Identificación de competencias

Tomando en cuenta que en las definiciones antes expuestas se entremezclan conceptos de conducta manifestada en la obtención de resultados, con otros como conocimientos, aptitudes y motivación, que tienen más bien una connotación cognoscitiva, se podrá entender que para la identificación de las competencias es posible aplicar modelos que siguen una u otra de estas corrientes. Las experiencias de los especialistas que han realizado ejercicios de identificación de competencias laborales dan pie a la descripción de los principales modelos a seguir, según la información con que se cuente y la conveniencia para los involucrados en los mismos.

Una primera cuestión relevante en este tema tiene que ver con quién realiza la identificación, es decir, quién determina cuáles son las competencias que se requieren para una función o puesto específico. Siguiendo a Dirube (op. cit.) se puede decir que las vías que con mayor frecuencia se utilizan para estos efectos son el *panel de expertos* y la *entrevista de incidentes críticos*. El primero se realiza desde los niveles directivos de la organización y consiste en reunir a un grupo de personas con buen conocimiento de la misma, así como de los puestos cuyas competencias se van a considerar, para que realicen el análisis y la definición de las competencias requeridas para cada uno de éstos. La segunda, busca que los propios ocupantes proporcionen de manera directa información acerca de su desempeño, mediante la narración de varias experiencias de trabajo en las que hayan salido exitosos, así como otras tantas en las que los resultados obtenidos no fueron los esperados. Una vía alternativa pondera la conveniencia de integrar grupos con trabajadores y jefes de diferentes niveles, quienes se avocan al análisis de las funciones generales y específicas dentro de la organización.

Continuando con el mismo especialista, se apunta que mientras el panel de expertos corre el riesgo de caer en la tentación de crear puestos idílicos en los que tienen mayor peso las expectativas de los niveles altos de la organización acerca del desempeño de los trabajadores y lo que consciente o

inconscientemente consideran el ocupante ideal para cada puesto, la entrevista de incidentes críticos combina por igual la percepción del ocupante del puesto respecto de su desempeño, como la evaluación que de los resultados obtenidos han efectuado los jefes inmediatos, por lo que esta segunda forma parece tener evidentes ventajas sobre la primera. Habría que agregar que quienes siguen la vía de los grupos interdisciplinarios y multinivel para el análisis de funciones, consideran que se pueden obtener mejores resultados por este camino que por cualquiera de los dos anteriores, al contar con una participación más enriquecedora. De cualquier manera, el asunto de quién realiza el análisis estará sin duda influenciado por el método que se elija para realizarlo, como se podrá apreciar a continuación al revisar la forma en que se efectúa la identificación de competencias. Aquí se abordarán los tres enfoques para el análisis de competencias consignados por Mertens (op. cit.).

2.3.1 Análisis conductista (las personas y sus resultados)

Desde esta perspectiva, el énfasis está en los comportamientos desplegados por el trabajador para conseguir los resultados que se esperan de su posición dentro de la empresa. El desempeño efectivo se constituye en elemento central de las competencias y no es otra cosa que alcanzar resultados específicos con acciones específicas. Es importante señalar que, como aconteció en el caso del estudio sobre los oficiales del servicio exterior de los EE. UU. relatado en un punto anterior, se busca diferenciar el desempeño superior de uno promedio o bajo, aun cuando no se desprecia éste, dado que permitirá establecer las competencias mínimas de cada puesto. Así, “el análisis conductista parte de la *persona que hace muy bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados* y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño *superior* y las competencias son las características de *fondo* que *causan* la acción de la persona.” (Mertens, op. cit., p. 70)

Se puede inferir que son los trabajadores de excelencia los que hacen el puesto. Dado que el análisis parte de los comportamientos, las competencias quedarán generalmente expresadas en términos de listas de tareas o actividades a realizar, particularmente en puestos operativos. Un ejemplo de esto queda plasmado en la

definición adoptada por el INATEC (Nicaragua, 1999), citado en Vargas et. al. (op. cit): “Competencia laboral es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es, a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo.” (p. 25).

Entre las críticas a esta aproximación que resalta Mertens (op. cit.), se cita por un lado que la identificación de competencias está relacionada con éxitos del pasado y que esto no garantiza que sean apropiadas para organizaciones que operan con cambios rápidos. Además, no se puede encontrar con claridad la distinción entre competencias mínimas y competencias de alto desempeño, ya que en muchos de los casos sólo se trata de una variación de matiz en la aplicación de la competencia. También se considera que al marcar el énfasis en las tareas y los resultados esperados por cada ocupante de los puestos, se pierde la visión de conjunto de la organización. Sin embargo, este modelo de análisis ha tenido una profusa utilización tanto para buscar modelos genéricos en puestos de niveles medios y gerenciales, como el estudio de Boyatzis (1982), citado por Dirube (op. cit.), así como para identificar competencias para puestos operativos y aplicados sobre todo con fines de capacitación técnica como el caso del *CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica)*.

2.3.2 Análisis funcional (las funciones dentro del sistema)

A diferencia del análisis conductista, este enfoque centra su atención en el funcionamiento general de la organización y en cómo las diversas funciones están relacionadas entre sí y con el objetivo principal de la misma. El análisis camina de lo general a lo particular e inicia siempre con la identificación del propósito principal o razón de ser de la organización, identificando su área o sector de actividad. A partir de aquí se va realizando una desagregación, identificando las funciones clave, las funciones principales, las funciones básicas, llamadas también unidades de competencia, hasta llegar a los elementos de competencia, que son las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. El punto de partida es la función, para

determinar lo que se requiere para que ésta sea desempeñada. Como lo mencionan Vargas et. al. (op. cit.), la lógica seguida es la de *causa – efecto* o *problema - solución*, planteando en cada paso de la desagregación la cuestión: para cumplir con este propósito o función, ¿qué funciones se necesita realizar? Este proceso se puede representar gráficamente en un esquema conocido como *mapa funcional*, del cual se presenta un ejemplo en el Anexo 1.

El análisis funcional promueve la participación de los trabajadores en la identificación y descripción de las funciones de la empresa, por lo que refuerza la visión de conjunto de la organización como un sistema abierto, resaltando la interacción de las personas al interior del grupo, así como de éste con el entorno. Otra de las características de tal acercamiento es su atención a lo que se debe conseguir sin considerar el cómo, es decir, se busca resolver el problema sin conceder tanta importancia al camino seguido. Por esta razón el análisis no incluye listas de tareas, sino descripción de funciones, dejando abierta la posibilidad de que cada trabajador intente el procedimiento que le resulte más adecuado para desempeñar la función asignada. Ambas características le dan al análisis funcional un valor formativo, al demandar la reflexión y las aportaciones de los trabajadores.

Debido a que Inglaterra fue uno de los primeros países en impulsar un sistema nacional de competencias laborales, el NVQ (Nacional Vocational Qualification) y a que el método utilizado fue el análisis funcional, éste ha tenido una gran influencia en otros países interesados en la implantación de sistemas similares. Un uso generalizado, aunado a las observaciones y críticas de los estudiosos de la materia, han permitido su enriquecimiento a lo largo de los años, hasta contar en la actualidad con un instrumento de amplia aceptación para la identificación de competencias laborales.

2.3.3 Análisis constructivista (los problemas como punto de partida)

Un acercamiento desde una visión diferente es el que aporta Schwartz (1995), citado por Martens (op. cit). El punto de partida para la identificación de competencias no son los comportamientos exitosos de los trabajadores brillantes

ni las funciones de la organización, sino los principales problemas que enfrenta la misma y las trabas en su operación. Estas *disfunciones*, como él las llama, marcan los centros de atención para ir *construyendo* las competencias que permitan resolverlas. En este proceso de construcción juegan un papel importante los miembros de la organización que han manifestado un desempeño pobre y carencia de conocimientos o habilidades, al lado de los demás integrantes de la misma, en la aplicación de la idea de que quien es parte del problema debe ser también parte de la solución. Relacionado con este principio está también un postulado de carácter formativo: si se cree en la gente y se le otorga confianza, muchas cosas se hacen posibles; si se le ofrece la oportunidad de aprender por sí misma, puede aprender mucho y rápidamente.

Esta estrategia está fuertemente vinculada con el proceso de capacitación dentro de las organizaciones. El análisis de las *disfunciones* conlleva a la identificación de áreas de mejora entre las cuales seguramente se podrán encontrar carencias de conocimientos o habilidades, mismas que pueden ser subsanadas mediante capacitación. Para que ésta sea efectiva debe contar necesariamente con la participación de los sujetos a formar en la definición de los contenidos. Los propios trabajadores intervienen en la definición del problema y en la construcción de la solución. En este proceso dinámico e interactivo, se propone una *guía de análisis* que tanto los jefes como los trabajadores van contestando con cierta periodicidad y que tiene la doble finalidad de ir regulando la acción, al tiempo que identifica las formas de proceder. Preguntas como ¿qué cosas nuevas ha hecho el trabajador en el período considerado? y ¿qué hizo el supervisor o qué no pudo hacer en ese período y por qué?, son cuestiones clave para el análisis.

El enfoque no acepta un desfase entre capacitación y producción, ya que supone la existencia de un círculo virtuoso entre aprender de los problemas, buscar la solución y mejorar la productividad, en una cadena que no se puede romper sin riesgo de frenar el desarrollo de los trabajadores y afectar la productividad de la empresa. Más bien, propone una manera de vincular el saber con el hacer, mediante la alternancia de formación teórica con aprendizaje en la práctica, en el entendido que cada aprendizaje ocasiona el surgimiento de una competencia. En este sentido, no se efectúa una identificación previa de competencias, sino que la

definición de las mismas surge sólo al final del proceso en que se resolvió alguna *disfunción*, momento en que los trabajadores pueden apreciar qué tipo de habilidades, conocimientos y actitudes pusieron en juego para la solución del problema.

Entre las principales ventajas que se apuntan para este enfoque, se menciona que los trabajadores encuentran en el mismo una vía de expresión razonada sin temer represalias y con altas expectativas de ser escuchados, lo cual implica un diálogo abierto con los niveles de mando sin que sea interpretado sólo como una reivindicación; la organización del trabajo no los frena ni los circunscribe a la mera repetición de actividades rutinarias, sino que los anima para que hagan preguntas. Una ventaja adicional está dada por la conciencia que adquieren del valor de lo que saben, que las más de las veces subestiman, y lo que esto representa para continuar aprendiendo con mayor rapidez. Habría que decir que la experiencia de Schwartz se dió principalmente en los ambientes industriales de Francia en los años noventa, en una nación que posee una cultura general y un nivel de educación por encima de los niveles de otros países en vías de desarrollo, lo que puede ayudar a entender que se hayan concretado de forma positiva estas experiencias.

Para finalizar este punto parece oportuno reflexionar acerca de la siguiente interrogante: ¿cómo puede el profesional de la psicología del trabajo proponer el método de análisis más adecuado para identificación de competencias? La respuesta tiene que fundamentarse en el uso que se pretenda dar al marco de competencias así como al alcance del mismo, sin olvidar la cultura organizacional propia, la visión a largo plazo que se haya formulado, el momento histórico por el que pasa la organización, así como las características específicas del entorno, temas todos en que se le impone al psicólogo estar siempre al corriente.

Algunos elementos adicionales se proporcionan en el siguiente punto, al abordar la clasificación que se ha dado a las competencias.

2.4 Clasificación de competencias

El resultado principal del análisis, cualquiera que haya sido el camino seguido para efectuarlo, debe ser un marco de competencias para una entidad en particular. Como lo señala Levy – Leboyer (op. cit.), es difícil pensar en una lista universal de competencias aplicable para todas las culturas, en todos los sectores de actividad y en cualquier organización. Sin embargo, sí parece posible pensar en grupos de competencias, aplicando ciertos criterios generales. Las listas de competencias arrojadas por los diferentes estudios realizados han pretendido responder básicamente a una u otra de estas preguntas, como plantea Dirube (op. cit.):

1. ¿Cómo puede hacer una persona eso que produce buenos resultados?
2. ¿Cómo es la persona que es capaz de hacer eso que produce buenos resultados?

Lejos de considerar estos enfoques como antagónicos, los especialistas han seguido una tendencia en la que se combinan, en mayor o menor medida, las respuestas a ambas preguntas. Gonczi (1996), citado por Vargas et al. (Op cit.), plantea tres grandes tendencias en la tipificación de competencias: una las concibe básicamente como listas de tareas desempeñadas; otra, las considera más bien como conjunto de atributos personales; la tercera busca integrar ambas, proponiendo un enfoque holístico.

2.4.1 Listas de tareas desempeñadas

Con este enfoque, el desempeño competente se concibe como aquel que se ajusta a un trabajo descrito en base a un listado de tareas especificadas. Como ejemplo, se puede citar:

- Inspeccionar el equipo de soldadura
- Identificar y sustituir focos dañados
- Probar y reparar el sistema de frenos hidráulicos
- Reparar herramientas eléctricas

- Probar y limpiar las herramientas

Como se puede apreciar, el desempeño competente está indicado en el mismo enunciado. Un ejemplo más detallado de lista de tareas se proporciona en el Anexo 2, mediante un resumen de una norma técnica de competencia laboral, elaborada por el CONOCER. Esta forma de expresar las competencias laborales ha tenido amplia utilización sobre todo para actividades operativas, en las que las acciones se dan de manera repetitiva, así como para la elaboración de currículos de formación como los que ofrece el sistema CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica) para la ocupación de ciertos puestos de trabajo. En su oferta educativa se consideran 54 normas técnicas acreditadas, que corresponden a funciones laborales de sectores del mercado de trabajo tales como Transporte, Construcción, Industria del vestido, Industria metal-mecánica, Industria del plástico, Industria panificadora, Mantenimiento automotriz, Pesca y acuicultura, por mencionar sólo algunos.

Con todo y que las actividades a desempeñar se describen con un gran detalle y consideran herramientas y materiales a utilizar, la principal limitación de este enfoque está dada por su escasa atención a una concepción global de la ocupación que aborda, ya que considera de manera muy superficial y a veces nula, la relación e interacciones necesarias entre tareas para lograr el objetivo de la ocupación. Vargas et. al. (op. cit.) lo califica como un enfoque reduccionista que no considera los efectos del trabajo en equipo ni los efectos de la toma de decisiones o el juicio aplicado a la solución de problemas y termina por afirmar que el éxito en la ejecución individual de tareas no significa que el desempeño como un todo sea competente.

2.4.2 Atributos personales

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral se concibe en el ámbito no sólo del saber y poder hacer, sino también en el de querer hacer y se centra en las características de la persona y su aplicación al trabajo. Los atributos se definen usualmente como características subyacentes que se manifiestan en un desempeño laboral exitoso y en forma genérica, de manera que permiten su

aplicación en diferentes contextos. Como ejemplo se pueden citar competencias como *liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente*.

Los modelos genéricos, resultado de estudios como el realizado por Boyatzis (1982) citado por Mertens (op. cit.), sobre competencias gerenciales, describen comportamientos que pueden ser considerados como atributos personales. Orientación a la eficiencia, confianza en sí mismo, pensamiento lógico y autocontrol, se citan en dicho modelo, del cual se presenta un resumen en el Anexo 3. También se suele especificar los atributos en diferentes graduaciones o niveles, como lo ejemplifica Dirube (op. cit.) al definir el *trabajo en equipo* como “la capacidad para trabajar con otras personas... compartiendo información y actuando en beneficio de los intereses y objetivos del grupo, por encima de sus propios intereses y objetivos”. (p. 114).

Al respecto, asigna los siguientes niveles:

- *Desempeño por debajo de lo exigible*: no comparte información y discrepa continuamente sobre las aportaciones de los demás en el grupo.
- *Desempeño normal*: cumple con los compromisos que le demanda el grupo, pero no realiza aportaciones personales.
- *Desempeño bueno*: aporta sugerencias e ideas para mejorar los resultados. Es una persona proactiva.
- *Desempeño muy bueno*: genera un ambiente de confianza y cordialidad dentro del grupo, que favorece la cooperación y los resultados.

2.4.3 Enfoque holístico

Aunque aparentemente resultaría más sencillo identificar las competencias laborales en términos de tareas a desempeñar cuando se trata de puestos operativos, así como en términos de atributos personales para puestos de mando, la realidad nos marca que en cualquier posición existe una mezcla de ambas. No hay que perder de vista que el concepto de competencia está directamente relacionado con una concepción del trabajo que privilegia la participación integral de la persona, como se vio en el capítulo 1 y surge como respuesta a las grandes transformaciones en el mundo del trabajo, como se

contempló en el punto 2.1 de este capítulo. Esta es una de las razones por las cuales se empezaron a introducir variantes en las listas de tareas para dar cabida a elementos contextuales de la ocupación y competencias muy relacionadas con atributos personales, las cuales permiten no sólo cumplir con una serie de tareas específicas, sino dar solución a problemas emergentes y manejar diversas situaciones de trabajo, incluyendo aspectos de normatividad legal o de control ambiental.

Aquí se toma en cuenta la complejidad de una mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador pone en juego en su desempeño, considerando también el contexto en el que se efectúa el trabajo y permitiendo integrar la ética y los valores como parte de la competencia laboral. Esto implica la movilización de una serie de atributos para trabajar con éxito en diferentes situaciones. Vargas et al. (op. cit.) lo expresan de la siguiente forma: “La competencia... valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.” (p. 28).

Gonczi y Athanasou (1996) citados por Mertens (op. cit.) explican que este concepto es *holístico* en el sentido de que integra atributos y tareas y los relaciona, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente, tomando en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Asimismo, permite incorporar ética y valores como elementos del desempeño competente.

A partir de esto se puede inferir cómo mediante este enfoque holístico se llega al concepto de *competencias clave* que en algunos marcos de referencia ha adquirido una gran relevancia, como en el caso de Alemania y específicamente en el trabajo de Bunk (1994) citado por Vargas et. al. (op. cit.), quien define dichas competencias como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, capacitando a la persona para resolver los problemas de forma autónoma y flexible, colaborando en su entorno profesional y

en la organización del trabajo. Tales competencias son descritas de la siguiente manera:

- *Competencia técnica*: dominio experto de tareas y contenidos de trabajo.
- *Competencia metodológica*: aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas.
- *Competencia social*: colaboración en forma comunicativa y constructiva, mostrando comportamiento orientado al grupo y entendimiento interpersonal.
- *Competencia participativa*: participación en la construcción del ambiente de trabajo, organizando y tomando decisiones, asumiendo responsabilidades.

Aplicando otro criterio, Gunter (2000) y Dirube (op. cit.) coinciden en clasificar las competencias clave en dos grandes grupos: *con énfasis en lo individual* y *con énfasis en lo social*, dando como ejemplos:

Énfasis en lo individual

- Sistemática
- Proactividad
- Disposición al aprendizaje
- Capacidad de control
- Capacidad de adaptación
- Conciencia crítica
- Búsqueda de información
- Orientación al logro
- Autoconfianza
- Pensamiento analítico

Énfasis en lo social

- Capacidad de comunicación
- Capacidad de cooperación
- Actitud solidaria
- Respeto

- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Construcción de relaciones
- Conciencia política
- Compromiso con la organización

En este esfuerzo por encontrar una clasificación lo más general posible, pero al mismo tiempo lo suficientemente práctica para facilitar su aplicación, diferentes autores han utilizado varios términos, como el mismo Gunter (2000), citado por Dirube (op.cit.) quien propone agruparlas en *competencias fundamentales*, *competencias transversales* y *competencias clave*, según su origen, su aplicación y la facilidad para transferirlas a diversos campos de trabajo. En este sentido continúa su coincidencia con Mertens (op. cit.), quien propone la siguiente clasificación:

- *Competencias básicas*: las que se adquieren en la formación elemental y que constituyen los requerimientos fundamentales para la incorporación al trabajo, tales como habilidades para la lectura y escritura, habilidades para la comunicación oral y habilidades para el cálculo numérico básico, así como el uso de herramientas de trabajo básicas, como el teléfono, el fax y la computadora personal. Son transferibles o movilizables a cualquier ambiente de trabajo.
- *Competencias genéricas*: relacionadas con comportamientos y actitudes laborales que tienen aplicación en diferentes ambientes de trabajo, tales como capacidad de trabajo en equipo, capacidad de planificación, habilidad de negociación, capacidad de presentación de propuestas y elaboración de reportes. Son transferibles a muchas circunstancias de trabajo.
- *Competencias específicas*: se relacionan con los aspectos técnicos de una ocupación, tales como la operación de maquinaria y equipo especializado,

la formulación de proyectos, la argumentación de temas especializados. No son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Existe en la actualidad un abanico muy amplio de autores que presentan sus propuestas para la clasificación de competencias, en la forma de diccionarios, dentro de los cuales se pueden citar los trabajos de Spencer y Spencer (1993), así como los de Goleman (1998) y Dirube (op. cit.), cuyos ejemplos a manera de resumen se pueden observar en el Anexo 4. Estas propuestas representan una herramienta de consulta por demás útil para el profesional de la psicología del trabajo enfrascado en la tarea de proponer el marco de referencia de competencias laborales que las circunstancias le exigen, a reserva de tomar muy en cuenta las recomendaciones de Levy – Leboyer (op. cit.):

Primera: las competencias son fruto del aprendizaje y la experiencia, pero que se adquieren sobre las aptitudes y los rasgos de personalidad. Identificar estas características sigue siendo válido en la función del psicólogo del trabajo.

Segunda: los puestos de trabajo o empleos deben estar definidos en términos de una misión, es decir, la razón última que explica su existencia dentro de una organización. De esta manera se podrá visualizar de manera integral lo que dicho puesto exige del ocupante.

Tercera: la evaluación de las competencias, independientemente de los diversos usos que pueda tener, es una parte fundamental del marco de referencia de competencias laborales. Aplicar o desarrollar las herramientas de evaluación pertinentes representa una alta responsabilidad para el psicólogo del trabajo.

En el siguiente capítulo se abordará el tema de la aplicación del concepto de competencias laborales y su importancia en la función de planeación de recursos humanos.

CAPITULO 3

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

3.1 El entorno dinámico del área de recursos humanos

La propuesta visionaria de Toffler (1979) describió la manera en que la civilización moderna ha evolucionado ante el impulso de tres grandes *olas*: hasta los inicios del siglo XIX la economía estuvo marcada por la agricultura, a grado tal que aproximadamente el 90% de los trabajos estaba relacionado con la misma. Esa proporción ha descendido dramáticamente hasta alcanzar niveles de 5% a principios del presente siglo. La *segunda ola* estuvo impulsada por la industrialización. Los trabajadores del campo se trasladaron a las grandes fábricas y se vieron forzados a cambiar sus habilidades artesanales por tareas operativas rutinarias, incorporándose a organizaciones rígidamente estructuradas. Hasta la terminación de la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de las economías se movieron hacia la producción en masa de diversos artículos, basada en máquinas. Esto aceleró la integración de una fuerza laboral que se constituyó en el principal grupo social en los países industrializados. La *tercera ola* viene siendo impulsada desde los años sesenta del siglo pasado por la información. Al aumentar la automatización, la fuerza laboral de la industria se ha ido desplazando hacia la oferta de servicios, incrementando la demanda de personas que poseen y generan conocimientos tanto generales como especializados, particularmente en el campo de la informática.

Un punto a destacar de este análisis es la duración de cada una de estas etapas y el ritmo cada vez más acelerado con que se generan y viven los cambios en la sociedad humana. La rapidez del cambio afecta todas las esferas de la actividad humana y el campo del trabajo es uno de los principales escenarios para este fenómeno. Las áreas de Recursos Humanos dentro de las organizaciones están totalmente inmersas en esta espiral y enfrentan el reto de conducir a los individuos dentro de esta dinámica, de forma tal que se desarrollen y aprovechen integralmente todas sus potencialidades. Estas circunstancias imponen a los profesionales de la psicología del trabajo la exigencia de estar preparados para

manejar los efectos de los cambios en el mundo laboral, entre los cuales destacan por su impacto en la planificación de Recursos Humanos los fenómenos de la globalización y la tecnología, la diversidad de la fuerza de trabajo y algunas formas nuevas de trabajo para las organizaciones.

3.1.1 Globalización y tecnología

De acuerdo con García (1999) citado por Montes de Oca (2008), hay dos fenómenos históricos que ayudan a entender la *globalización*, término generalizado para referirse a las condiciones socio-económicas actuales: el primero fue la internacionalización de la economía y la cultura, impulsada por la navegación transoceánica y el intercambio entre las sociedades europeas y las de Oriente, primero, y posteriormente con América. El segundo fenómeno es la transnacionalización, entendida como el establecimiento en un país de organismos y empresas cuya sede principal está en otro país. Así, el crecimiento y la aceleración de redes económicas y culturales operando a escala mundial dio origen al concepto de globalización. Ianni (1996) define la globalización como el proceso por el que la comunicación y la interdependencia entre los distintos países del mundo lleva a la unificación de mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, afectando de manera notable las decisiones de los gobiernos.

Uno de los principales efectos de este fenómeno sobre los individuos tiene que ver con la comunicación, considerada como el instrumento primordial de intercambio de pensamiento y conceptos entre personas. En este sentido, la comunicación tiene que ver en primer lugar con el lenguaje, de manera que la habilidad para entender y expresarse en otros idiomas diferentes al nativo se ha convertido en un requisito indispensable para conducirse en un ambiente globalizado. La información que se genera en una lengua se transporta a diferentes destinos, en los que debe traducirse de manera que sea comprendida cabalmente y aplicada por los receptores de la misma. Y esto plantea otro desafío para las personas: el entendimiento de las idiosincrasias locales, determinadas por las propias culturas. La comunicación viene a ser entonces un asunto no solamente de lenguaje, sino

de cultura, lo cual implica valores, costumbres y leyes, así como la forma en que cada sociedad se percibe a sí misma.

Por otro lado, la aplicación de la ciencia en aspectos prácticos ha tenido un desempeño sobresaliente, en el que todo avance tecnológico sirve como escalón para el siguiente desarrollo y cada vez con menor tiempo de separación entre ambos. Al hablar de tecnología en el mundo laboral, Decenzo y Robbins (2002) se refieren a cualquier equipo, herramienta o método operativo diseñado para realizar de manera más eficiente el trabajo. La electrónica digital, el almacenamiento óptico de datos, computadoras personales más poderosas y ligeras, así como la facilidad de comunicación entre éstas, afectan la manera en que la información es creada, almacenada, utilizada y compartida. La tecnología ha proporcionado también instrumentos de comunicación con cobertura inmediata a nivel mundial y con una velocidad de transmisión asombrosa. Las juntas de trabajo compartidas por participantes localizados en puntos diferentes de la geografía están al alcance de la mano dentro de una gran cantidad de organizaciones. En un mundo globalizado, los avances tecnológicos son rápidamente exportados casi a cualquier lugar, impactando fuertemente los métodos de trabajo, así como los hábitos de operación de la fuerza de trabajo.

3.1.2 Diversidad de la fuerza de trabajo

Los estándares de trabajo impuestos en las organizaciones a partir de la etapa de industrialización tenían como uno de sus objetivos la creación de una fuerza de trabajo lo suficientemente homogénea para garantizar un desempeño uniforme que permitiera trabajar a un ritmo parejo y obtener así la máxima explotación de la estructura fabril, alcanzando los más altos niveles de producción esperados. Basta recordar la sátira que Charles Chaplin enderezó contra el fenómeno de la maquinización industrial en su pieza cinematográfica "Tiempos Modernos" (1936). Por su parte, los movimientos sindicales producto de la explotación industrial, si bien buscaban como meta última la justa defensa del trabajador contra los excesos de los potentados, también abonaron al fortalecimiento de una clase obrera que exigía un trato igualitario, incluso si eso significaba sacrificar los desempeños individuales excepcionales en aras de una mediocridad generalizada que les servía

como arma de protección. De esta manera, el psicólogo del trabajo se enfrentaba a la tarea un tanto paradójica de tener que identificar las diferencias individuales, sólo para descartar a aquellos que no se ajustaban a los estrechos y a veces elitistas parámetros de selección establecidos por las empresas.

Asumiendo la integración de la mujer al mundo del trabajo en un proceso que todavía se puede calificar de insuficiente, habría también que reconocer que, a medida que algunos grupos sociales, ya sea de carácter étnico, cultural, socioeconómico o con creencias, valores, orientación y características diversas, han reclamado su derecho a participar en la sociedad como cualquier otro integrante, se ha ido tomando conciencia del verdadero significado de lo diferente como aportación complementaria y enriquecedora. Asimismo, la ampliación de opciones que dan mayor acceso a una educación media y superior a los sectores de la población menos favorecidos económicamente, ha facilitado la incorporación de personas provenientes de diferentes estratos socioeconómicos a los cuadros de mando medio y superior de las organizaciones, afectando la composición elitista de tales grupos. El fenómeno de la globalización ha tenido también su parte en esta toma de conciencia de la diversidad humana al imponer la interacción de personas provenientes de muy diversa idiosincrasia. Esta diversidad, aunque todavía con alguna resistencia, tiende a establecerse como una realidad en la civilización actual.

Las organizaciones en general han respondido positivamente a las nuevas condiciones de diversidad, manifestando una visión más abierta al respecto y, en muchos casos, promoviendo una filosofía interna basada en el respeto y la aceptación de las diferencias individuales. Decenzo y Robbins (op. cit.) reportan algunas prácticas emprendidas por varias empresas transnacionales que reflejan este cambio de visión, como el caso de una empresa financiera que implementó programas de diversidad para integrar grupos de trabajo, así como otra del sector de tecnología que instrumentó programas de auditoría para asegurar la permanencia de la diversidad dentro de la organización a nivel mundial. Al mismo tiempo se aprecia una mayor sensibilidad en los gobiernos, sobre todo de los países desarrollados, para formular y hacer respetar leyes que impidan las

prácticas discriminatorias entre la población y promuevan una mayor integración social dentro de la diversidad.

La visión del psicólogo acerca de las diferencias individuales se ha ido moviendo también de la estandarización hacia la pluralidad, resaltando los beneficios que esto aporta a los grupos en general y de manera específica a los que se desempeñan en situación de trabajo. Una formación integral en el conocimiento de la conducta humana le permitirá encabezar cualquier movimiento que propugne la integración, contra toda forma de discriminación basada en términos de rasgos étnicos, edad, sexo, creencias o nivel socioeconómico.

3.1.3 Nuevas formas de trabajo: fuerza de trabajo contingente y trabajo en casa

Los mecanismos de ajuste a la plantilla laboral habían fluctuado entre la contratación de un mayor número de empleados para las épocas de crecimiento y bonanza económica y el recorte de la misma para los tiempos de baja producción y problemas financieros. Las empresas en general y de manera particular en países con legislación laboral proteccionista, como es el caso nuestro, se han visto obligadas a asumir los costos sociales de tales fluctuaciones, cubriendo todas las exigencias de carácter social dictadas por los gobiernos para proteger a los trabajadores, así como aquellas de carácter fiscal. Otras consecuencias de una práctica como la descrita para las organizaciones, como son los costos de perder mano de obra calificada para después tener que reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados, en un mundo tan cambiante como se presenta en las últimas dos décadas, han empujado a los directivos a buscar nuevas formas de trabajo que les permitan contar con una fuerza de trabajo más flexible.

Gómez–Mejía, Balkin y Cardy (1998) mencionan dos estrategias que aportan flexibilidad a la fuerza de trabajo: los *trabajadores eventuales* y los *horarios flexibles*. La primera consiste en conseguir trabajadores con la finalidad de “hacer frente a aumentos temporales de la cantidad de trabajo de la empresa o para realizar trabajos que no forman parte del conjunto principal de sus actividades.” Dentro de este apartado engloban a los empleados temporales, a la

subcontratación y a la contratación externa. En el caso de los primeros, y no obstante que la legislación laboral mexicana contempla esta figura al considerar que la duración de las relaciones de trabajo puede ser establecida también por tiempo u obra determinada (Ley Federal del Trabajo, Arts. 35 a 37), las empresas están acudiendo cada vez con mayor frecuencia a las agencias de empleo para conseguir personal temporal que les permita hacer frente a cargas variables de trabajo en ciertas áreas o en determinadas posiciones. Asimismo, pueden conseguir sustitutos temporales para empleados que estarán ausentes por un período debido a enfermedad u otras situaciones previstas por la empresa. Mediante contratos de servicios, las agencias de empleo absorben la carga de contratar, proporcionar y administrar la plantilla de personal requerida, relevando hasta cierto punto a la contratante de cualquier responsabilidad laboral. Además de la flexibilidad de la plantilla, el esquema ofrece un ahorro en prestaciones que no otorga a este personal, como lo hace con los empleados regulares. Adicionalmente, una ventaja apreciada por las áreas de Recursos Humanos es que les permite observar de cerca el desempeño en situaciones reales de trabajo de personas que son consideradas posteriormente para ocupar alguna plaza como empleado regular.

Otro esquema que ha tenido gran auge en los últimos años es la subcontratación, que consiste en encargar a otras empresas algunas actividades que no se consideran estratégicas para la contratante o que no forman parte de sus actividades fundamentales, pero que le permiten contar con ciertos servicios importantes para su operación, como pueden ser investigaciones de mercado, informática y administración de datos, e inclusive la fabricación de algunos productos o la operación de centros de atención telefónica. La misma gestión de Recursos Humanos se encuentra entre las áreas que pueden ser subcontratadas. Gómez-Mejía et al. (op. cit.) consideran este esquema como la tendencia del futuro, ya que muchas empresas buscan convertirse en *corporaciones virtuales* como modelo organizativo, con un reducido núcleo de empleados fijos y una gran fuerza de trabajo que pertenece a otras empresas.

La contratación externa se refiere a ciertos especialistas que pueden ser incorporados a la organización en calidad de consultores o independientes, es

decir, personas físicas que trabajan mediante un contrato de servicios profesionales en el que se pactan tanto los resultados esperados del especialista como las condiciones de la remuneración que recibirá. Estos profesionistas permanecen integrados a la empresa para manejar un proyecto específico o por un tiempo determinado para coordinar algunas actividades dentro de la misma.

Por cuanto hace a la flexibilización de horarios, las prácticas se han dado básicamente en dos sentidos: por un lado, existe en las organizaciones una cantidad de actividades que no requiere forzosamente el cumplimiento de un horario establecido, por lo que algunos empleados están en libertad de cubrir su jornada de trabajo de acuerdo a su propia organización del trabajo, con la obligación de cumplir puntualmente con los resultados esperados y asistir a las reuniones o eventos que sean programados por la empresa. En otros casos y principalmente en las grandes urbes, los empleados son invitados a escalonar sus horarios de trabajo, de manera que su incorporación a la jornada así como la salida se va dando en un lapso de un par de horas. Por otro lado, también se está volviendo frecuente la contratación de personal de tiempo parcial, que son aquellos que cubren una jornada de trabajo de menor duración que los empleados de tiempo completo. Algunas actividades operativas rutinarias permiten el empleo de personas en jornadas reducidas, permitiendo a la empresa una utilización más eficiente de la fuerza de trabajo sin tener que pagar por tiempo no utilizado. Este tipo de personal puede ser cubierto tanto con empleados propios como por personal temporal proporcionado por las agencias de empleo.

Finalmente, algunas empresas han incursionado en una forma de trabajo diferente: el trabajo en casa. Decenzo y Robbins (op. cit.) conceden el principal crédito a los avances tecnológicos, principalmente las telecomunicaciones, para esta forma actual de trabajo. Dado que gran cantidad de actividades se realizan mediante el procesamiento e intercambio electrónico de datos, muchas personas pueden decir que su trabajo está en donde se encuentra su computadora. Esto permite a las empresas abatir costos de operación, ya que no necesitan abrir oficinas y sucursales en lugares donde una persona puede realizar el trabajo y luego conectarse vía electrónica con las oficinas centrales.

Los cambios en la forma de trabajo provocados en gran medida por los fenómenos de la globalización y el avance tecnológico se han convertido en un desafío para los especialistas de recursos humanos, desde el momento en que influyen directamente en el desempeño de las personas en ambientes de trabajo al actuar sobre la motivación, los sentimientos de pertenencia y el compromiso con el trabajo, planteando también un enorme reto a los estilos de supervisión y liderazgo. Todos estos cambios se traducen en un nuevo rol para el área de recursos humanos en las organizaciones, como se tratará de explicar a continuación.

3.2 El área de recursos humanos y su rol estratégico

Las condiciones de pluralidad en las sociedades, así como la conciencia de las capacidades individuales, aun cuando esto obedezca en muchos casos únicamente a intereses de tipo económico, han llevado a empresarios y altos directivos de organizaciones al reconocimiento del valor que el talento humano, entendido como la suma de los conocimientos y habilidades que las personas generan, adquieren y ponen en juego en su trabajo, significa para el éxito de toda organización. Las manifestaciones de la filosofía con la que se concibe el trabajo hablan de la riqueza que las personas representan para las empresas al considerarlas como su recurso máspreciado. El incorrecto aprovechamiento de este recurso no sólo es visto como mal negocio, sino que puede dejar fuera del mismo a cualquier empresa. En este contexto, Decenzo y Robbins (op.cit.) señalan como una de las responsabilidades básicas para el área de recursos humanos el convertirse en socio estratégico del negocio, entendido éste como el logro del objetivo principal de la organización, para lo cual dicha área debe participar de manera activa en el proceso de planeación general de aquella.

3.2.1 El área de recursos humanos como socio estratégico

Las exigencias de la competitividad imponen a empresas u organizaciones la obligación de determinar con toda claridad los rumbos que deben seguir para completar la misión que se han fijado. Porter (1980) estima que toda empresa que participa en el mercado de bienes o servicios posee una estrategia para competir en dicho mercado, la cual en muchos casos se originó de manera implícita como

resultado de la intuición de su líder principal; la tendencia actual va en el sentido de formularla en un proceso formal desarrollado por los principales actores dentro de la organización. Sea cual fuere su procedencia, ser un socio estratégico implica para el área de recursos humanos en primer lugar apoyar esa estrategia general, mediante planteamientos propios del área, que pueden denominarse también estrategias de recursos humanos. Debido a su especialización y carácter técnico, condiciones similares con otras áreas de la organización, recursos humanos corre el riesgo de emprender acciones desvinculadas del contexto general en que se mueve ésta, dejando de lado su importante papel de socio. En este sentido y siguiendo a Gómez-Mejía et al. (op. cit.), las estrategias de recursos humanos están exigidas a cumplir con lo siguiente:

1. Adecuarse con las capacidades competitivas diferenciales de la organización, sean éstas en aspectos técnicos, de servicio, de gestión o de imagen, ayudando a la empresa a sacar el máximo partido de sus ventajas y matizando los puntos débiles.
2. Mantener las ventajas competitivas de la organización, desarrollando al máximo el potencial de su personal y conservándolo para apuntalar el éxito a largo plazo.
3. Armonizar con el entorno en que se desenvuelve la empresa. Esto implica tomar en cuenta la información disponible en el mercado para toma de decisiones en materia de recursos humanos, como la disponibilidad de talento y las regulaciones impuestas, así como la probabilidad de cambios en el sector en que se mueve y la intensidad de los mismos.
4. Asegurar el compromiso de los jefes principales, trabajando estrechamente con ellos para la formulación de políticas y planes en materia de personal.
5. Traducir los planes estratégicos en acciones concretas que sean congruentes con los mismos.

El rol de socio estratégico implica también la visión de futuro, es decir, aportar el tipo de pensamiento que se anticipa a los acontecimientos y los visualiza, para prevenir sus posibles efectos. Una estrategia de recursos humanos correcta debe fijar la vista no sólo en los problemas cotidianos, sino también en el largo plazo. En un sentido práctico, este concepto se relaciona estrechamente con la proactividad,

característica personal que significa poner la vista al frente y actuar en consecuencia, en contraposición a sólo seguir instrucciones para ir respondiendo a los problemas según se van presentando. Derivado de esta aportación, el área de recursos humanos estará en posibilidad de recomendar los cambios que considera necesarios, tanto en la planeación y manejo de los asuntos que se encuentran en su propia zona de responsabilidad, como en aquellos que pueden afectar a otras áreas en lo particular o a la organización en su conjunto.

3.2.2 Su participación en el proceso de planeación

Steiner (1983) cita a Peter Drucker, destacado analista de la dirección de empresas, al referirse a los deberes máximos de todo directivo en términos de

“...pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser? Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave.” (p. 11)

Por su parte, Decenzo y Robbins (op. cit.) mencionan que los profesionales de recursos humanos son hoy en día elementos importantes en el éxito de cualquier organización, que su trabajo requiere de un nivel más alto de sofisticación y que por lo tanto no sorprende que en algunas organizaciones su estatus haya subido hasta alcanzar posiciones en el consejo directivo, en donde participa en el desarrollo de la estrategia general de las mismas.

Una revisión a simple vista del organigrama general de una organización es una forma rápida de identificar la posición del área de recursos humanos y su relación con otras áreas de la misma. Pero lejos de odiosas consideraciones de jerarquía y subordinación, el profesional de recursos humanos debe estar en posibilidad de aportar al proceso de planeación estratégica, lo siguiente:

1. *Pensamiento crítico y revisión de paradigmas.* En general, las personas utilizamos la experiencia y los propios puntos de vista para tomar decisiones y resolver problemas, estableciendo pautas de conducta que se vuelven repetitivas, ya que nos dan cierta seguridad. Pero con frecuencia y dada la creciente complejidad de la realidad actual, nuestros propios puntos de vista no son suficientes para tener una visión completa de los problemas, por lo que contrastarlos con los de otros y cuestionar la validez y vigencia de nuestras creencias puede ayudar a una solución más realista e integral de la problemática presentada.
2. *Identificación de diferencias entre situación actual y situación deseada.* La planeación debe ayudar a que la empresa perciba la diferencia entre dónde se encuentra ahora y dónde se quiere estar. Impulsar a los directivos a pensar hacia adelante puede representar el catalizador para el cambio y la movilización oportuna de recursos que lleve a alcanzar en el futuro un lugar más competitivo y ventajoso para la organización.
3. *Estimulación de proactividad sobre conducta reactiva.* Las organizaciones reactivas pueden fácilmente perder de vista el rumbo de sus intereses a largo plazo. Es muy probable que también sufran más desgaste en todos sentidos, desde el momento que aplican sus recursos solamente para salir del paso sin ver con claridad el destino final. Una empresa puede superar un manejo ineficiente temporal de recursos si su estrategia básica es correcta, pero no podrá reponerse fácilmente de una estrategia equivocada, aun cuando temporalmente utilice de manera adecuada sus recursos.
4. *Fomento de la participación de todos los involucrados en la operación de la organización.* La planeación estratégica carecerá de valor y está destinada al fracaso si quienes están a cargo de implementarla no están implicados en el proceso. Considerar que la planeación estratégica es dominio solamente de algunos ilustrados llevará con toda seguridad a una concepción falsa, por incompleta, de la realidad sobre la que se pretende actuar.

5. *Creación de lazos comunes.* Por su función, el área de recursos humanos está en una situación privilegiada para servir de enlace entre todas las áreas de la organización. Asimismo, cuenta con los elementos para reforzar los valores básicos de la empresa y las expectativas compartidas, lo que fortalece el sentido de pertenencia y unión.
6. *Comunicación de planes y objetivos.* Una difusión amplia y comprensible de los planes de la empresa ayudará a asegurar la implantación de los programas propuestos, así como a extender los beneficios de los mismos a todos los integrantes de la organización.
7. Finalmente y en el ámbito de sus propias funciones, puede aportar el *conocimiento de limitaciones y oportunidades del personal.* Al ubicarse cerca de las personas desde el proceso de búsqueda de candidatos a integrarse a la empresa y su acompañamiento dentro de la misma, el área posee información clave para medir los alcances de la planeación estratégica.

Abordaremos en el siguiente punto la relación que existe entre los principales procesos de gestión de recursos humanos y el enfoque de competencias laborales.

3.3 Las funciones clave de recursos humanos y el enfoque de competencias laborales

Llamada a desempeñar un papel protagónico dentro de las organizaciones, el área de recursos humanos tiene asignados varios deberes fundamentales, que marcan las líneas principales de su funcionamiento y que Ivancevich (2005) describe de la siguiente forma:

- Contribuir a conseguir las metas de la organización y, de esta manera, alinearse con la estrategia general de la empresa.
- Aportar a la organización individuos capacitados y motivados para realizar su trabajo.
- Aprovechar al máximo y, en su caso, desarrollar las competencias de la fuerza laboral.
- Comunicar con claridad y oportunidad las políticas generales de la empresa y las específicas de recursos humanos, a todos los integrantes de la organización.
- Crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable trabajar en la organización.
- Apoyar la creación y sostenimiento de códigos éticos y políticas que propicien conductas de responsabilidad social.
- Estimular y dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y sociedad.

El cumplimiento de estas obligaciones tiene ciertamente un efecto en la vida diaria de las organizaciones, pero su valor primordial consiste en que forman parte de una visión a largo plazo en que las competencias soportan un estado de vida y generan una tendencia sostenida que las proyecta hacia el futuro. En este sentido, el enfoque de competencias apuntala la participación del área de recursos humanos como socio estratégico en la planeación a largo plazo y no solamente en las ganancias inmediatas del negocio. Dirube (2004) propone la vinculación de competencias y estrategias de largo plazo al afirmar que “las competencias van a dirigir la formación y el desarrollo de las personas que están en la organización y van a servir de filtro para aquellos otros que se incorporen. Su impacto sobre el tipo de personas que vamos a tener en el futuro va a ser notable y debería ser una cuestión estratégica.” (p. 163).

Resulta evidente que las organizaciones precisan desplegar un gran esfuerzo, en tiempo y en recursos, para definir los modelos de referencia que deriven en el establecimiento de las competencias que se requieren para desempeñar los diversos puestos dentro de la organización y en donde los primeros pasos

consisten en la clarificación de su misión, de su visión a largo plazo y la identificación de los grandes lineamientos para la vida de la empresa. Estas acciones son indispensables en la implantación de un modelo de administración de recursos humanos basado en competencias laborales. A partir de aquí se desarrollarán las aplicaciones que se consideren pertinentes para la selección de personal, su desarrollo, la evaluación de su desempeño y las estrategias de conservación del talento.

Por su parte, Decenzo y Robbins (op. cit.) señalan cuatro funciones de recursos humanos que consideran básicas o *primarias*: la atracción e integración de personas a la organización, la capacitación y desarrollo del personal, la motivación y finalmente, la conservación del talento. Así lo reportan también Lawler III y Albers (2003) en un estudio de campo que analiza las funciones de recursos humanos en varias organizaciones y en el que se encuentra que la búsqueda, el desarrollo y la conservación de personal son clave para las organizaciones e integran lo que denominan *administración de talento*. En una economía basada en la información, los recursos fundados en conocimientos adquieren una importancia que sobrepasa a los recursos financieros o los recursos materiales y un efectivo tratamiento de *administración de talento* se convierte en la más relevante contribución del área de recursos humanos a la formulación e implementación de la estrategia del negocio.

Sin pretender obviar las demás, se concentrará la atención en las funciones de atracción, desarrollo y conservación del talento humano, dado el impacto que sobre ellas ha ejercido el enfoque de competencias laborales.

3.3.1 Atracción e integración de talento humano

En mercados de trabajo con escasa oferta de plazas parecería que cualquier trabajo es capaz de llenar las expectativas de personas deseosas de incorporarse o reinsertarse en la fuerza productiva. Esto puede ser cierto, pero solamente como una salida temporal a la carencia de ingresos financieros; a la larga las consecuencias sobre la motivación y la satisfacción en el trabajo harán mella en el ánimo del trabajador, afectando no sólo su desempeño personal sino también el ambiente en el que se desenvuelve y, en último término, los resultados generales

de la organización. Aceptar tal situación es un error tanto para el empleado como para la organización que lo permite. En condiciones ideales el mejor trabajo para empresa y para trabajador es aquel en que se ponen en juego las capacidades integrales de las personas, empezando por las de índole técnica requeridas según el puesto, pero sobre todo, las competencias que se traducirán en comportamientos exitosos en el ámbito del trabajo.

Por su visión de futuro, las empresas que gestionan sus recursos humanos con enfoque de competencias buscarán candidatos con las características que les permita asegurar un determinado desempeño, así como con potencial para continuar desarrollando. Esto constituye sin duda un punto de atracción para quienes buscan encontrar el medio laboral que les impulse en una carrera personal y profesional a largo plazo. El mejor inicio de una relación laboral es el sentimiento de atracción mutua entre empresa y candidato. Como comenta Alles (2000): “En un proceso de selección los dos eligen, no sólo la empresa sino también el postulante.” (p. 159). En este sentido podemos agregar que los buenos candidatos no caen por azar, sino que apuntan a las empresas que han identificado como las idóneas para concretar sus planes personales. Estos candidatos están demostrando de entrada una competencia laboral muy apreciada: buscar las mejores opciones disponibles.

Después del proceso de selección y una vez establecido el acuerdo inicial para la incorporación de un nuevo empleado, el siguiente paso es fundamental para reforzar una buena relación empleado-empresa. En los primeros días se debe afianzar la percepción de que la decisión tomada fue la correcta para ambas partes, mediante un proceso de integración que muestre una imagen *de cuerpo completo* positiva de la organización. Los programas de inducción requieren la inversión del tiempo suficiente y deben estar diseñados con una agenda que, mediante entrevistas con personas clave y estancias en diversas áreas, proporcionen al nuevo empleado la información que confirme sus expectativas de incorporarse a una organización que cuenta con una visión y unos objetivos que empatan con sus planes personales y profesionales. El grado de seriedad percibido por el nuevo integrante tanto en el proceso de selección como en la inducción tendrá un impacto positivo en el *contrato psicológico*, concepto atribuido a Schein

(1982) y que implica no sólo la aceptación de un compromiso de trabajo, sino el enganche emocional con la forma de llevar la relación de trabajo. Se trata entonces de una relación en que el empleado recibe por parte de la empresa un trato digno, satisfactorios para sus necesidades y la oportunidad de aprender y crecer; por su parte, la empresa obtiene individuos identificados con ella, dispuestos a entregarle sus competencias y a ser parte importante en el crecimiento y prestigio de la compañía.

3.3.2 Desarrollo del personal

El tema del desarrollo del personal, junto con el tema de la selección, ha sido probablemente uno de los aspectos más analizados por los especialistas en el contexto del enfoque de competencias laborales. La dinámica evolutiva de éstas representa uno de sus valores distintivos y es explicada por Levy-Leboyer (op. cit.) en términos de que la base de las competencias laborales son conocimientos y experiencias que forman parte del dominio de los individuos, pero que dadas las circunstancias de cambio constante, deben brindar una plataforma para el desarrollo de nuevas competencias: “Sea cual sea su nivel de partida... los empleados, los mandos, así como los técnicos, están obligados a aprender constantemente ‘cosas’ nuevas. Se puede tratar, por ejemplo, de una tarea que cumplir que requiera el dominio de procedimientos... o de un trabajo que se pueda organizar de manera diferente o, también, de un nuevo entorno cultural y profesional... El desarrollo de las competencias es -o debería ser- una preocupación mayor para las empresas en todos los sectores de la economía.”

Con todo, la concepción del aprendizaje difiere de las prácticas de formación tradicionales que las organizaciones han manejado en mayor o menor medida. Sin restar importancia a la exposición de conceptos manejada dentro de la capacitación tradicional, más cercana a la formación escolarizada que a la actividad laboral, con un instructor responsable del proceso enseñanza-aprendizaje y un grupo de *capacitandos*, la integración de una competencia se da en el marco de la experiencia personal y en la aplicación de los conocimientos individuales a circunstancias prácticas. Bajo estas condiciones, el desarrollo del personal ya no puede ser concebido como un plan sistemático en el que se identifican

necesidades de aprendizaje y se elabora un programa de cursos sobre temas seleccionados, sino que estará vinculado primordialmente con la gestión de la trayectoria profesional para procurar nuevas experiencias que faciliten el desarrollo de competencias útiles.

Así, la gestión de competencias no pasa por la creación de planes generales de formación ni por acumulación de horas de capacitación, sino que se apoya en la idea fundamental de que la movilidad en el transcurso de la carrera profesional es la que aporta oportunidades de desarrollo personal y, por lo tanto, la preocupación principal de la empresa debería radicar en la creación de condiciones favorables a la adquisición de competencias. Levy-Leboyer (op. cit.) menciona cinco categorías de acontecimientos clave que constituyen ocasiones de adquirir nuevas competencias:

1. La asignación de proyectos nuevos para su implementación.
2. La corrección o reorganización de una operación que está planteando problemas.
3. La responsabilidad de una misión importante, como la negociación de un asunto delicado o la gestión de un trámite oficial ante instancias de gobierno.
4. El paso de puestos operativos a funciones de apoyo o viceversa.
5. El aumento de responsabilidad en las propias funciones.

En el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral", Samaniego (1996) señalaba que los sistemas de educación y capacitación deberían adecuarse a la era del *aprendizaje durante toda la vida*, para lo cual se requería un cambio radical en el proceso de capacitación para alejarlo de asignaturas y conocimientos aislados y reorientarlo a promover la capacidad de aprender, que fomente la iniciativa y facilite la formación de competencias individuales y sociales. La adquisición de nuevas competencias no debe ser una actividad anterior al trabajo o que se lleva a cabo aparte del trabajo, sino que se realiza en el transcurso del mismo y mediante éste. Como se puede apreciar, el enfoque de competencias enfatiza los procesos individuales sobre los programas de capacitación masificados, por muy sofisticados que sean los métodos de

enseñanza, ya que las competencias no se pueden entender como el simple paso del saber de maestro a alumno, sino como el fruto de una experiencia buscada y explotada por quien participa en ella. De esta manera, la estafeta de la preparación pasa a manos de cada individuo, dado que la decisión crítica del aprendizaje recae en el ámbito de la voluntad personal.

3.3.3 Conservación del talento

Luthans (op. cit.) cita la definición que Locke hace del concepto de satisfacción en el trabajo, como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la propia evaluación del trabajo que uno realiza, es decir, una consecuencia de la percepción que cada quien tiene acerca de qué tan bien su trabajo le provee de aquellas cosas que considera importantes. Asimismo, menciona tres dimensiones de la satisfacción en el trabajo: por un lado, al tratarse de una respuesta emocional, no se puede ver, solamente se puede inferir. Además, tiene que ver con las expectativas que uno crea acerca del trabajo: si se percibe que está recibiendo lo que espera, el sentimiento de satisfacción aparece; de lo contrario, aparecerá una actitud negativa hacia el trabajo, el jefe o los compañeros. Por último, se menciona que la satisfacción en el trabajo tendrá un efecto, en mayor o menor medida, sobre otras actitudes que se pueden observar en situaciones de trabajo, como la iniciativa, el dinamismo y la cooperación.

Como se vio en el capítulo 2, al tocar el tema de la motivación, existe una amplia relación entre lo que cada individuo busca mediante el trabajo, lo que hace para obtenerlo y lo que recibe del mismo, lo cual determinará ese estado emocional que se ha denominado satisfacción en el trabajo. El esquema de motivación de Porter-Lawler culmina precisamente con la satisfacción, para volver a iniciar un ciclo de esfuerzo que lleva al individuo a buscar lo que considera valioso para sus intereses. Se recuerda también que Adams, al proponer su teoría de la equidad, establece que las personas pueden reaccionar ante lo que perciben inequitativo, básicamente modificando lo que pone en la relación de trabajo, o intentando influir sobre los demás o, en última instancia, retirándose del trabajo. Con todo y que se trata de un proceso de índole personal, la organización tiene una alta

responsabilidad en la gestión de recursos humanos para establecer las condiciones que aseguren conservar el talento humano que atrajo con el despliegue de un gran esfuerzo.

Aunque seguramente existen diferentes factores que influyen sobre la satisfacción en el trabajo y, como consecuencia, la permanencia en el mismo, se mencionan aquí los que señala Luthans en la obra citada como los más relevantes, haciendo excepción de la remuneración económica y su vinculación con la evaluación del desempeño, que siendo un claro factor de satisfacción, merece un tratamiento aparte.

- *El trabajo en sí mismo.* Las características y el contenido del trabajo que se desempeña es considerado como una de las principales fuentes de satisfacción. En muchas circunstancias llega a estar por encima de la remuneración económica. El cuidado en el diseño de puestos permitirá no solo una división razonable de la carga de trabajo, sino sobre todo la asignación de responsabilidades acorde con la función y la adecuación de las competencias personales con los requerimientos del puesto.
- *El desarrollo profesional y las promociones.* Las oportunidades de ser considerado para ocupar otros puestos y aprender otras funciones, así como ser promovido a puestos que se consideran más apreciados representan también una fuente de satisfacción en el trabajo, sobre todo aquellas que son resultado del reconocimiento al desempeño profesional y al comportamiento proactivo.
- *El estilo de supervisión.* La manera en que un jefe inmediato se relaciona a nivel profesional y personal con cada persona de su equipo ejerce influencia en el grado de satisfacción en el trabajo. Un jefe que sabe conceder autonomía a los subordinados basada en la confianza por las competencias demostradas, que alienta y toma en cuenta la participación en la toma de decisiones, junto con el ejercicio de una retroalimentación objetiva y un

legítimo interés por la persona, estará estableciendo condiciones favorables para la satisfacción en el trabajo.

- *La relación con los compañeros.* Un equipo de trabajo que se muestra cooperativo en un ambiente amigable proporciona apoyo, consejo y comodidad a los individuos. Un ambiente de constante confrontación y conflictos interpersonales puede llevar a los individuos a sentirse desanimados frente a su trabajo.

Desde el momento en que el talento humano se considera como el recurso más valioso de las organizaciones, éstas procurarán conservarlo para obtener todos los beneficios que le representa. En este esfuerzo, los responsables de recursos humanos juegan un papel de primera línea y requieren desplegar una variedad de competencias laborales, mismas que se revisarán en el siguiente punto.

3.4 Competencias laborales del psicólogo como responsable de la función de recursos humanos.

Como se ha comentado en otros puntos de este trabajo, parece no existir duda respecto de la revaloración que el papel del área de recursos humanos dentro de las organizaciones ha tenido en los tiempos recientes. Las diversas circunstancias en que se ha desarrollado la situación económica mundial han favorecido una conciencia más clara respecto de la importancia de su participación en el manejo y desarrollo de las empresas. Pero se debe reconocer que las nuevas condiciones para esta área representan serios retos para los profesionales que se dedican a trabajar en la misma. El estudio de Lawler III y Albers (2003) concluye con una observación crítica que merece una atención especial por los profesionales de recursos humanos: es un hecho que las áreas de recursos humanos tienen ante sus ojos una oportunidad enorme de consolidarse como participantes estratégicos en el manejo de las organizaciones, pero para transitar entre promesa y realidad, requieren acometer el desafío de desarrollar nuevas competencias. Esto debe atacarse en dos dimensiones: por un lado, al incorporarse al equipo estratégico de

la alta dirección, precisan ciertas competencias directivas. Por el otro, y considerando al psicólogo del trabajo como el profesional con la orientación idónea para ocupar la posición de responsable del área de recursos humanos, algunas nuevas competencias le serán requeridas.

Existe una amplia gama de listados de competencias, como resultado de un gran número de esfuerzos que se han implementado para identificar los comportamientos que las definen, como se comentó en el capítulo 2 (ver anexo 4). Diversos criterios se han aplicado para su clasificación, encontrando coincidencia en que puede haber un grupo de competencias que son de tipo general, que algunos autores denominan también como genéricas, transversales o cardinales. Existe otro grupo de competencias que son de aplicación específica, ya sea por niveles de jerarquía o por área de especialización administrativa o técnica. Para efectos de este trabajo, las competencias propuestas para el directivo de recursos humanos forman parte del primer grupo, mientras que las que se consideran en su rol de especialista en conducta humana forman parte del segundo grupo. En ambos casos, se trata de una selección de las más representativas o urgentes, en un contexto general y sin pretender conformar una lista exhaustiva. Por considerar que están descritas con un buen nivel de detalle, seguiremos las descripciones propuestas por Alles (2004). Asimismo, al no relacionarse con un marco de referencia específico, se expresan en el grado más alto consignado por el mismo autor. Las competencias están estructuradas partiendo de una descripción general, seguida por un listado de las conductas que la integran.

3.4.1 Competencias requeridas en su papel de directivo

1. **ORIENTACION AL CLIENTE:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente. Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para

incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar las actividades.

Comportamientos habituales frente a los clientes en todas las situaciones:

- Cuidado del cliente como parte constante de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve siempre a través del ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes.
- Prioriza la relación a largo plazo con el cliente, sobre los beneficios inmediatos ocasionales.
- Es un referente interno cuando se trata de aportar soluciones o satisfacer necesidades del cliente.

2. ORIENTACION A RESULTADOS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares habituales, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

Comportamientos superadores frente a situaciones habituales o inesperadas:

- Planifica la actividad teniendo presente la competitividad de la organización.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.
- Es un referente interno respecto a la mejora continua y la eficiencia.
- Fija para sí y para otros los parámetros a alcanzar y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazos establecidos.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales.
- Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos para efectos de promociones y compensación.

3. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Capacidad para adaptarse y amoldarse a situaciones nuevas. Se refiere a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente. Implica conducir al grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes.

Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores:

- Tiene una amplia visión del mercado y el sector del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización.
- Sugiere y recomienda modificaciones a estrategias y objetivos ante cambios externos o nuevas necesidades.
- Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que puede adaptarse rápidamente o adaptar a su equipo según las circunstancias.
- Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.

- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
4. INNOVACION: Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o condiciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el sector económico en que se desenvuelve.

Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas:

- Genera y propone soluciones innovadoras, antes que la competencia.
 - Genera estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin atenerse exclusivamente a modas o estilos imperantes.
 - Lidera agrupaciones y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora.
5. PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Habilidad para comprender rápidamente las oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y las fortalezas y debilidades de su propia organización, al momento de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar oportunidades de alianzas estratégicas.

Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización:

- Analiza profunda pero ágilmente la información disponible para identificar respuestas estratégicas.
- Evalúa escenarios alternos.
- Detecta nuevas oportunidades de negocio o alianzas con clientes o proveedores.
- Percibe oportunamente cuándo hay que retirarse de un negocio o reemplazarlo por otro.

6. **CONCIENCIA ORGANIZACIONAL:** Capacidad para reconocer los atributos y evolución de la organización, así como para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Implica la habilidad para identificar a las personas que toman las decisiones y a las que pueden influir sobre ellas; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Comportamientos habituales respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella:

- Conoce a profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.
- Comprende e interpreta cabalmente las relaciones de poder entre los diferentes actores que participan en el negocio.
- Identifica con facilidad a las personas que toman las decisiones relevantes para el negocio. Crea y mantiene una red de contactos con aquellas personas que son de ayuda para alcanzar los objetivos de la organización, por su poder o influencia.
- Analiza de manera regular y a detalle el entorno, el mercado, la competencia y la propia organización a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas o grupos.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometiéndose con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante de la mejora en calidad y eficiencia.
- Prioriza la imagen y los objetivos institucionales por sobre sus propias ideas, intereses y criterios.

3.4.2 Competencias en su rol como especialista en conducta humana

1. **HONESTIDAD:** Implica ser realista y sincero, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, demostrar coherencia entre palabras y

acciones. Asimismo, asumir la responsabilidad de los propios errores, estar comprometido con la honestidad en toda su conducta.

Comportamientos habituales respecto de la honestidad de los actos:

- Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, a todos los niveles de la organización.
- Es franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas, dentro y fuera de la organización.
- Transmite confianza, demostrando rectitud y conducta intachable.
- Reconoce abiertamente sus errores y se responsabiliza de las consecuencias de los mismos, sin pasar la responsabilidad a otros.
- Es un referente en relación con principios, valores y políticas de la organización.
- Reconoce públicamente los logros de los demás, sin apropiarse de ellos.
- No manifiesta preferencias entre su gente y su conducta se basa en la justicia y la equidad.
- Mantiene la confidencialidad en los asuntos que se requiere.

2. HABILIDAD ANALITICA: Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento. Es la capacidad general de una persona para realizar un análisis lógico, así como para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

Comportamientos en relación con el manejo de problemas y la identificación de cursos de acción:

- Comprende cabalmente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas dentro de la organización.
- Detecta la existencia de problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
- Comprende situaciones complejas, desagregándolas en partes.

- Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades. Trabaja con hechos y datos y reconoce tendencias.
- Identifica relaciones de causa-efecto de los problemas.
- Clasifica las ideas utilizando gráficos o cuadros que explican los fenómenos analizados y organiza datos numéricos, estableciendo relaciones entre ellos.

3. CONTACTO Y COMUNICACION: Capacidad de establecer una sólida y clara comunicación, alentando a otros a compartir información; valorar las contribuciones de los demás. Implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan a la información que se posee.

Comportamientos habituales en el establecimiento de una buena comunicación:

- Se comunica con facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso.
- Establece relaciones empáticas con las personas y puede influir en los demás para el logro de los objetivos de la organización.
- Tiene habilidad para transmitir ideas y sentimientos de manera clara y se hace entender.
- Facilita a los demás la información relevante que posee.
- Obtiene información hábilmente.
- Resuelve problemas de comunicación y logra influir en los grupos para alcanzar acuerdos y consensos.
- Posee una redacción clara y concisa, transmitiendo con éxito de manera escrita sus ideas.
- Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que sustentan sus puntos de vista.
- Realiza presentaciones en público de manera clara, constructiva y agradable para su auditorio.
- Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista y aportaciones de los demás.

4. CREDIBILIDAD TECNICA: Capacidad para generar receptividad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Comportamientos usuales que demuestran competitividad técnica:

- Posee un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad profesional y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización.
- Se mantiene al tanto de las más recientes actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Genera confianza y respeto gracias a su éxito demostrado en la solución de problemas.
- Es referente para la consulta y toma de decisiones que afectan a la organización, por su conocimiento técnico. Apoya en este sentido en asociaciones profesionales o grupos de análisis técnico externos.

5. IMPACTO E INFLUENCIA: Es la intención de producir un efecto positivo sobre los demás, persuadir, convencer o influir en ellos para lograr impulsarlos a la acción.

Comportamientos habituales tendientes a influir en los demás:

- Se conduce con agudeza en la captación de las motivaciones de los demás.
- Habla con tono seguro, tiene una presentación agradable y mantiene una postura abierta y cálida que facilita la distensión de sus interlocutores.
- Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.
- Logra acuerdos y crea compromiso con la gente, conduciéndose con respeto y calidez.

6. AUTODIRECCION: Capacidad para asumir de manera responsable su propio plan de desarrollo personal y profesional, planeando las acciones que lo conducirán al logro de sus objetivos.

Comportamientos habituales frente al propio desarrollo, personal y profesional:

- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal y promueve esta convicción entre sus compañeros.
- Se esfuerza constantemente por mejorar su formación, a partir de una reflexión y autocrítica continua que le permite estar al tanto de sus propias necesidades. Busca empatar su desarrollo con la estrategia general de la organización y los objetivos de su equipo de trabajo.
- Idea y lleva a cabo exitosamente estrategias personales y acciones pertinentes que le permiten agregar valor a su persona y a su desempeño profesional.
- Establece vínculos con sus compañeros, basados en el respeto mutuo y la confianza. Crea y sostiene sinergia a su alrededor, buscando apoyo para su desarrollo.
- Considera a los integrantes de su equipo como sistema de apoyo informal, a los cuales recurre con frecuencia.

FOLLETO DE DIFUSION

TITULO

“TALENTO HUMANO, EL ALMA DE LAS ORGANIZACIONES”

JUSTIFICACION

A medida que las organizaciones revaloran la participación de los profesionales de la psicología en la planeación a largo plazo del factor humano dentro de las organizaciones, contar con información que facilite la comprensión de las aportaciones de esta rama de la ciencia en el ámbito del trabajo se convierte en una necesidad tanto para los miembros de la alta dirección, como para los psicólogos del trabajo comprometidos con esta función. Lo anterior aplica de manera particular a los enfoques actuales para la gestión de recursos humanos en las empresas, como es el caso de las competencias laborales.

La difusión de estos conceptos permitirá a los grupos indicados contar con información resumida y concisa que los sensibilice para la toma de decisiones en los aspectos de administración del talento en sus organizaciones y, en su caso, la profundización de los mismos y la aplicación de los modelos pertinentes, con la intervención activa de los profesionales de la psicología del trabajo. Partiendo de la base que existen diversos medios para tal difusión, se considera que un folleto informativo constituye el medio más práctico, inmediato y de menor costo para hacer llegar tal información.

OBJETIVO

Publicar y difundir las principales ideas y conceptos acerca de las aportaciones de la psicología al campo del trabajo, particularmente lo relacionado con el enfoque de competencias laborales y su importancia para la planeación del factor humano en las organizaciones, buscando sensibilizar a los directivos de las mismas y miembros de la comunidad de psicólogos respecto de su valor y pertinencia.

POBLACION

El folleto está dirigido a psicólogos en general y principalmente a directivos de organizaciones. Se identifica a la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (AMEDIRH), organismo independiente que agrupa más de cinco mil profesionales de las áreas de recursos humanos de empresas establecidas en México, como el conducto más conveniente para el logro del propósito principal de este instrumento de difusión. Es indispensable solicitar su apoyo para la distribución del folleto entre sus agremiados, así como para la aplicación de la encuesta para evaluar el impacto del mismo.

MATERIALES

Folleto impreso en selección de color, formato de tríptico, tamaño de presentación 10 cms. por 18 cms., con seis caras útiles.

La información se dispondrá de la siguiente forma:

- Frente o carátula

Título: Talento humano, el alma de las organizaciones

Subtítulo: El enfoque de competencias laborales y la presencia de la psicología en el ámbito del trabajo

- Primera interior

Título: ¿Es su empresa una organización del siglo XXI?

Texto: Las organizaciones modernas se caracterizan por contar con una visión de futuro que les permite competir a largo plazo en un entorno complicado a nivel mundial. Definir su esencia, filosofía del negocio y principios que guían su actuar son factores determinantes para el éxito de las organizaciones. Contar con personas competentes que impulsen a la empresa es un requerimiento indispensable para las organizaciones del siglo XXI.

- Segunda interior

Título: “¿Qué está haciendo su organización para contar con personal competente?”

Texto: El personal competente es aquel que tiene la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo, así como para buscar nuevas opciones de mejoramiento del mismo.

- Tercera interior

Texto: El enfoque de competencias laborales proporciona el marco de referencia idóneo para los procesos de selección, desarrollo y retención de talento humano que las organizaciones con visión de futuro requieren para asegurar su éxito.

Asimismo, la certificación a través de competencias laborales constituye una carta de garantía para la carrera laboral de las personas.

- Primera exterior

Título: ¿Qué aporta la psicología del trabajo a las organizaciones del siglo XXI?

Texto: La psicología ha estado presente en el desarrollo de las organizaciones desde la época de la Administración Científica, a finales del siglo XIX y ha caminado junto con otras ciencias en la evolución del conocimiento del hombre en situación de trabajo. Apoyada en los estudios y avances de otras ramas de la psicología, ha desarrollado un cuerpo de conocimientos especializados en la conducta humana en las organizaciones, dentro de los cuales se encuadra el concepto de competencia laboral.

- Segunda exterior

Texto: El psicólogo es el profesional formado en las ciencias del comportamiento humano que aporta conocimiento y comprensión de las razones, alcances y posibilidades del desarrollo de las personas dentro de las organizaciones, obteniendo el mayor provecho del enfoque de competencias laborales.

Dada la importancia del talento humano para la competitividad de las organizaciones dentro de las nuevas circunstancias del entorno social y económico global, la participación del psicólogo del trabajo en el proceso de planeación estratégica se convierte en una necesidad ineludible.

CRITERIOS DE EVALUACION DE LA ENCUESTA

Se propone la aplicación de una encuesta breve para verificar el impacto que la información proporcionada por el folleto ha tenido en las personas que integran la población a la que va dirigido. Se incluye el Anexo 5 con la encuesta propuesta.

El impacto será apreciado en dos aspectos: por un lado el conocimiento de los conceptos de competencias laborales (puntos 1 a 5 de la encuesta, que se identifican como PARTE A); por otro, la percepción de la participación del psicólogo en el proceso de planeación estratégica (puntos 6 a 10 de la encuesta, que se identifican como PARTE B).

Los resultados serán expresados en forma numérica, incluyendo gráficos representativos, así como las principales conclusiones que se infieran de los mismos y, en su caso, las sugerencias de otras acciones a seguir.

Manejo de resultados de la encuesta

Partiendo de la base que el objetivo de la intervención propuesta, es decir, la publicación de un folleto informativo, es la sensibilización acerca de los temas de competencias laborales y participación del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones, se plantean los principales escenarios de resultados en la aplicación de la encuesta propuesta, así como la sugerencia de algunas acciones que se pueden implementar para los asociados a la AMEDIRH, mismas cuyo contenido detallado se debe preparar en coordinación con los directivos de la mencionada asociación.

Para facilitar la comprensión del siguiente cuadro, se deben considerar estas explicaciones:

Columna ESCENARIOS: se presentan las posibles combinaciones de resultados obtenidos por cada individuo, agrupando las respuestas a los puntos 1 a 5 como parte A y 6 a 10 como parte B.

Columna CRITERIO: es la puntuación obtenida en cada una de las dos partes de la encuesta, tomando en cuenta que el máximo en cada una de dichas partes es de 15 puntos.

Columna INTERPRETACION: es la expresión conceptual de la percepción que se tiene de los resultados obtenidos en cada encuesta.

Columna POSIBLES ACCIONES: son las recomendaciones de algunas acciones que la AMEDIRH puede implementar para satisfacer las necesidades manifestadas en la encuesta y cuyo contenido detallado será preparado en coordinación con los directivos de la asociación mencionada.

ESCENARIO	CRITERIO	INTERPRETACION	POSIBLES ACCIONES
Parte A baja con parte B baja	Menos de 7 pts. Menos de 7 pts.	Pobre conocimiento y poca disposición al tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Plática informativa y de sensibilización al tema. • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos.
Parte A baja con parte B intermedia	Menos de 7 pts. Entre 8 y 11 pts.	Pobre conocimiento con mediana disposición al tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos.
Parte A baja con parte B alta	Menos de 7 pts. Más de 11 pts.	Pobre conocimiento con notable disposición al tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos. (OPCIONAL)
Parte A intermedia con parte B baja	Entre 8 y 11 pts. Menos de 7 pts.	Algunas ideas sobre el tema con poca disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos.
Parte A intermedia con parte B intermedia	Entre 8 y 11 pts. Entre 8 y 11 pts.	Algunas ideas sobre el tema con mediana disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos.
Parte A intermedia con parte B alta	Entre 8 y 11 pts. Más de 11 pts.	Algunas ideas sobre el tema con notable disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de profundización en el tema. • Taller de aplicación de los conceptos. (OPCIONAL)
Parte A alta con parte B baja	Más de 11 pts. Menos de 7 pts.	Amplio conocimiento del tema con poca disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de aplicación de los conceptos
Parte A alta con parte B intermedia	Más de 11 pts. Entre 8 y 11 pts.	Amplio conocimiento del tema con mediana disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de aplicación de los conceptos
Parte A alta con parte B alta	Más de 11 pts. Más de 11 pts.	Amplio conocimiento del tema con notable disposición al mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de aplicación de los conceptos. (OPCIONAL)

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La concepción del trabajo humano ha ido evolucionando de una postura de aplicación de la fuerza y destreza física, hacia una valoración y aprecio por las capacidades del hombre que se pueden denominar superiores: el manejo de información compleja, el análisis de la misma para toma de decisiones, el descubrimiento de relaciones entre diversas ideas y conceptos, el uso de la imaginación y visualización para encontrar nuevas vías de solución a problemas complejos, por citar sólo algunas de ellas. La participación activa de todos los individuos con sus capacidades en las organizaciones se considera actualmente como la única forma de asegurar el éxito de cualquier agrupación humana y el profesional de la psicología debe convertirse en un propagador e impulsor de esta concepción.

Por su parte, la evolución en particular de la psicología del trabajo como rama de las ciencias de la conducta, ha ido a la par del desarrollo de una conciencia más clara acerca de las potencialidades de los individuos y de los grupos en situación de trabajo dentro de organizaciones. Sus preocupaciones iniciales acerca de las condiciones de trabajo han derivado en estudios y análisis de fenómenos más complejos, como la adecuación de las personas a los requerimientos de la organización, el impacto de las conductas de grupo sobre los individuos, los efectos de las relaciones interpersonales con jefes y compañeros, la influencia de la motivación sobre la productividad y los procesos de aprendizaje que se dan en situaciones de trabajo, entre otros. El campo de acción del psicólogo del trabajo se ha expandido de manera casi interminable, ofreciendo una gran oportunidad a los interesados en desarrollarse profesionalmente en este campo de actividades.

Es de reconocer también que la visión del psicólogo acerca de las diferencias individuales se ha ido moviendo de la estandarización hacia la pluralidad, resaltando los beneficios que esto aporta a los grupos en general y de manera específica a los que se desempeñan en situación de trabajo. Una formación integral en el conocimiento de la conducta humana le permitirá encabezar cualquier movimiento que propugne la integración, contra cualquier forma de

discriminación basada únicamente en términos de edad, sexo, creencias o nivel socioeconómico. Al mismo tiempo y tomando en cuenta que los individuos deben asumir la responsabilidad total de su desarrollo personal y profesional dentro de las organizaciones, el profesional de la psicología adquiere un papel de guía y acompañante en el transcurso de las personas dentro de las organizaciones.

Otras ramas de la psicología, así como otras ciencias han contribuido de manera amplia y significativa al desarrollo de la psicología del trabajo, al analizar procesos que influyen en las personas en general, como los esquemas que pretenden explicar los mecanismos de respuesta de un organismo a los estímulos del medio ambiente, la influencia del conocimiento previo en la anticipación de conductas del individuo, la importancia del contacto social en la integración de las características personales, la afectación que ciertos procesos neurofisiológicos ejercen en los patrones de conducta individuales, así como el impacto de la tecnología y las condiciones ambientales en el desempeño de las personas. Al mismo tiempo, el desarrollo de otras disciplinas sociales, administrativas o tecnológicas aporta herramientas enriquecedoras para una comprensión más cabal y detallada de las situaciones de trabajo que afectan a los individuos. El psicólogo del trabajo está obligado a mantener una actitud de apertura y selectividad para incorporar estos conocimientos a su bagaje profesional, constituyéndose en un elemento de enlace e intercambio con otros profesionales, en su afán de comprender al individuo en ambiente de trabajo, desde otras perspectivas.

Por su parte, el concepto de competencia laboral se ha ido construyendo de manera paulatina en base a las investigaciones y aportaciones hechas por una gran cantidad de estudiosos, sobre todo en las últimas tres décadas. Esto le ha dado un carácter integrador de otros conceptos manejados en psicología, tales como personalidad, diferencias individuales, intereses, aptitudes, conducta o interdependencia, pero aplicados a individuos en situaciones de trabajo. Una sólida formación en psicología general proporcionará a los profesionales de esta rama una plataforma indispensable

sobre la cual construir su actividad dentro de las organizaciones, específicamente en la identificación y desarrollo de competencias laborales.

Por cuanto hace a la clasificación de las competencias laborales, ésta ha caminado entre la consideración exclusiva de la conducta final en una lista de actividades, hasta la descripción de los atributos personales que generan las conductas. Sin restar validez a una u otra, un enfoque integrador de ambas presenta una opción más conveniente para la clasificación y descripción de competencias, ya que permitirá una comprensión más completa de lo que implica poner en juego en el desempeño de una actividad profesional.

Por otro lado, el método a seguir en la identificación de competencias estará influido de manera determinante por la cultura organizacional y, en mayor grado, por el conjunto de creencias y estilos de liderazgo de los cuadros directivos. Mientras más piramidal y burocrática sea una organización, menor participación de los trabajadores en la toma de decisiones será requerida. Esto representa un punto importante en la actividad del psicólogo del trabajo, ya que está obligado a observar y entender la situación integral por la que pasa la organización en la que presta sus servicios, de manera que pueda prever y asesorar a los directivos acerca del curso que se debe seguir en el proceso de implantación de un modelo basado en competencias laborales.

La toma de conciencia acerca de la importancia del talento humano para las organizaciones actuales representa un desafío para el psicólogo del trabajo, ya que está expuesto a una mayor exigencia para aportar sus conocimientos y recursos profesionales en el ámbito de las organizaciones. El valor de su actividad se ha visto incrementado por su calidad de socio estratégico para la competitividad de las organizaciones. El panorama general para el desarrollo de esta actividad profesional se presenta de manera optimista, a condición de que se tenga una clara disposición para continuar constantemente en la ruta de la actualización profesional, sin restringirse a la formación académica básica.

Pero no se puede dejar de lado que el psicólogo del trabajo requiere también enfrentar con valentía el análisis y autocrítica constantes como medio para identificar sus áreas de oportunidad en el ámbito profesional y personal, aplicando el enfoque de competencias para fortalecer aquellas capacidades que le son requeridas, tanto en su papel de directivo como en el de especialista en conducta humana. Solo de esta manera podrá cumplir a cabalidad las expectativas que se han generado respecto de su actividad profesional y podrá contribuir al posicionamiento, aprecio y prestigio por su profesión.

Finalmente, un medio viable para contribuir al enaltecimiento de su profesión es la difusión entre los niveles directivos de las empresas, así como entre colegas profesionales, de los aspectos de su especialidad que considere oportunos o de actualidad. Su participación en asociaciones profesionales o del sector económico en que se desenvuelve laboralmente le brindará la ocasión para ponderar el valor de su profesión.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004), **Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.** Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006), **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Buenos Aires: Granica
- Barudy, J., Dantagnan, M. (2005), **Los buenos tratos a la infancia.** Barcelona: Gedisa.
- Cañas, J., (2003), **Ergonomía cognitiva. El estudio del sistema cognitivo conjunto.** Granada: Universidad de Granada.
- Cañas, J. y Waern, Y., (2001), **Ergonomía cognitiva. Aspectos psicológicos de la interacción de las personas con la tecnología de la información.** Granada: Universidad de Granada.
- CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), México. www.conalep.edu.mx Consultada el 18 de junio de 2009.
- CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), México. www.conocer.org.mx Consultada el 7 de junio de 2009.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2002), **Human resources management.** New York: Wiley.
- Dirube, J. (2004), **Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas.** Barcelona: Epise.
- Gofee, R. y Jones, G. (2001), **El carácter organizacional.** Barcelona: Granica.
- Goleman, D. (1999), **La práctica de la inteligencia emocional.** Barcelona: Kairos.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998), **Gestión de recursos humanos.** Madrid: Prentice Hall.
- Ianni, O. (1996), **Teorías de la globalización.** México: Siglo XXI editores.
- Ibarra, A. (2000), **Formación de recursos humanos y competencia laboral.** Boletín No 149. Montevideo: CINTERFOR/OIT

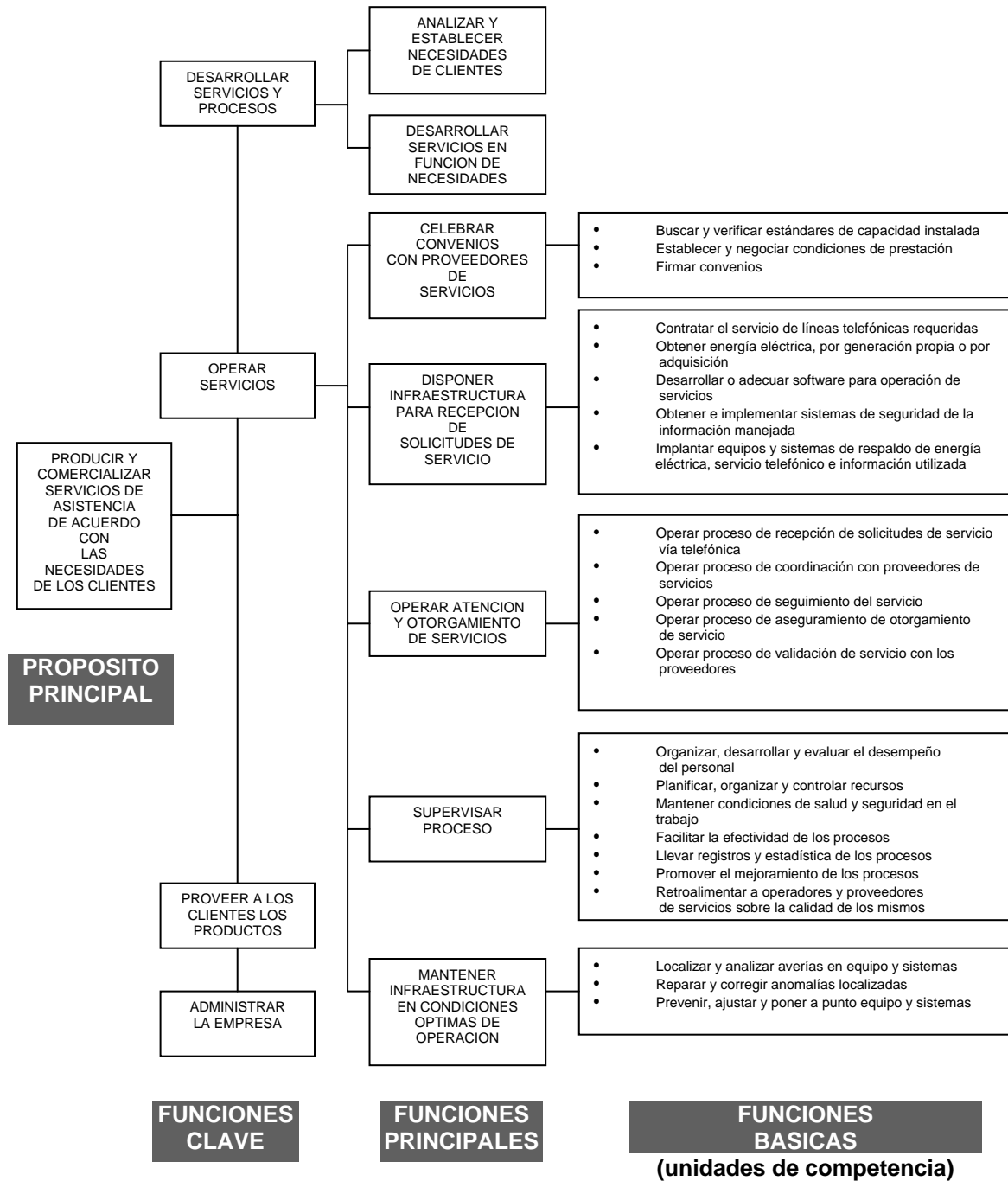
- Ivancevich, J. (2005), **Administración de recursos humanos**. 9ª. edición. México: McGraw Hill.
- Katz, F. y Rosenzweig, J. (1988), **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias**. 1ª. Edición en español. México: McGraw Hill.
- Krumm, D. (2001), **Psychology at work**. New York: Worth Publishers.
- Lawler III, E. y Albers, S. (2003), **Creating a strategic human resources organization**. Stanford: Stanford University Press.
- Luthans, F. (2005), **Organizational behavior**. 10th edition. New York: McGraw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1997), **Gestión de las competencias**. Barcelona: Epise.
- McGregor, D. (1999), **El aspecto humano de las empresas**. Edición 30º aniv. México: Diana.
- Mertens, L., (1996), **Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Montes de Oca, M. (2008), **Competencias laborales y su aplicación en recursos humanos en México**. Tesis de Licenciado en Psicología inédita. UNAM Facultad de Estudios Profesionales Iztacala.
- OIT (Organización Internacional del trabajo) (1999), **Memoria del Director General a la Conferencia Internacional del Trabajo**. www.oit.org consultada el 29 de mayo de 2009.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (1996), **Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas**. Documentos presentados en el Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Porter, M. (1980), **Estrategia competitiva**. México: CECSA
- Real Academia Española (1981), **Diccionario de la Lengua Española**. 19ª. edición. Madrid: Espasa-Calpe.
- Ruch, F. y Zimbardo, P. (1971), **Psicología y Vida**. México: Trillas.
- Schein, E. (1972), **Psicología de la Organización**. México: Prentice/Hall.
- Senge, P. (2008), **La quinta disciplina**. 2a. edición. Barcelona: Granica.

- Skinner, B. (1970), **Ciencia y conducta humana**. Barcelona: Fontanella.
- Smith, H. y Wakeley, J. (1977) **Psicología de la conducta industrial**. México: McGraw Hill.
- Steiner, G. (1983), **Planeación estratégica**. México: CECOSA
- Spencer, M. y Spencer, S. (1993), **Competence at work: model for superior performance**. New York: Wiley
- Toffler, A. (1979), **La tercera ola**. Libros digitalizados. www.librosdigitalizados.blogspot.com
- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) (1992), **Guía de carreras**. 11ª. Edición. México: Dirección General de Orientación Vocacional.
- Valdés, L. (1995), **Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad**. México: CONCAMIN
- Vargas, F., Casanova, R. y Montanaro, L. (2001), **El enfoque de competencia laboral**. Manual de formación. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Zepeda, F. (1999), **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman.

ANEXOS

ANEXO 1. MAPA FUNCIONAL PARA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Adaptado de Vargas (1999), citado por Vargas et al. (2001)



ANEXO 2 NTCL SOLDADURA

NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Código: CSOL0490.01

Título:

Aplicación de soldadura oxiacetilénica (autógena). (OFW - A)

I. Datos Generales de la Calificación

Propósito

Proporcionar los parámetros que permitan decidir si el aspirante es capaz de realizar la aplicación de este proceso de soldadura, cumpliendo con las expectativas de calidad del sector productivo y aplicando las medidas de seguridad, higiene y protección ambiental establecidas, así como las normas referentes a este tipo de trabajos.

Nivel de Competencia: Dos

Justificación del Nivel Propuesto:

Se propone el nivel dos de competencia debido a que se trata de funciones que implican actividades variadas y complejas, no rutinarias, realizadas en diversos contextos, que requieren coordinación en equipo y están sujetas a las indicaciones de un supervisor.

Área de Competencia: Manufactura

Subárea de Competencia: Manufactura de productos metálicos y de madera

Tipo de Norma: Toda la industria donde intervengan procesos de soldadura

Cobertura: Nacional

Tiempo en que deberá revisarse: 3 año(s) después de la fecha de publicación

Justificación: Se considera un tiempo de tres años debido a que los cambios tecnológicos no modifican substancialmente los procedimientos de trabajo en un lapso menor

Fecha de Autorización: 29/08/01

Fecha de Publicación: 15/01/02

Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral de Soldadura

II. Unidades de Competencia Laboral

Título: Realizar actividades previas a la aplicación de la soldadura oxiacetilénica (autógena)

Código: USOL1282.01

Propósito de la Unidad:

Proporcionar los parámetros que permitan decidir si el aspirante es competente para verificar la instalación, las características, el funcionamiento, la operación y la seguridad del equipo a emplear; así como las características de los materiales y del área en que se aplicará la soldadura, cumpliendo con los requerimientos de calidad que marcan los códigos respectivos y con las medidas de seguridad, higiene y protección al ambiente señaladas por la NOM - 027 - STPS - 2000

Clasificación

Verificar instalación, características, funcionamiento, operación y seguridad del equipo a emplear

Código: E03565

Criterios de desempeño:

La persona es competente cuando:

1. La verificación de la instalación, las características y el funcionamiento del equipo, la realiza con una prueba operativa, siguiendo las instrucciones del Manual de Operación del fabricante, con la presencia indispensable de un inspector y cumpliendo lo dispuesto en la NOM - 027 - STPS - 2000.
2. Los insumos y accesorios requeridos corresponden con el procedimiento a emplear.
3. La interpretación de los parámetros la hace a partir del procedimiento correspondiente, consultando las tablas de referencia del Manual del Fabricante.
4. La verificación de los aspectos de seguridad del equipo, la hace para asegurar su operación sin riesgo, de acuerdo con la NOM - 027 - STPS - 2000.
5. La verificación del equipo de protección personal comprueba que está disponible y que es el requerido para el trabajo a realizar.

Campo de aplicación

Tipo de instrucciones · Planos con simbología de soldadura· Hoja de proceso

1. Verificación de la instalación, las características y el funcionamiento del equipo.
2. Descripción de las especificaciones del procedimiento de soldadura.
3. Forma de verificar los aspectos de seguridad del equipo.
4. Verificación del equipo de protección personal.

Evidencia por desempeño

1. Accesorios e insumos requeridos.

Evidencia por producto

1. Simbología de soldadura.
2. Reglas de seguridad para el manejo del equipo de oxiacetileno.
3. Manejo de las tablas de presión correspondientes.
4. Manejo de situaciones de emergencia

Evidencia de conocimiento

Evidencias por desempeño

1. Verificación de la instalación, las características y el funcionamiento del equipo.
2. Descripción de las especificaciones del procedimiento de soldadura.
3. Forma de verificar los aspectos de seguridad del equipo.
4. Verificación del equipo de protección personal.

Evidencia de actitudes

Proporcionar, en una simulación:

- Un equipo con los parámetros sin regular.
- Una hoja de proceso y un plano de soldadura.
- Los insumos y accesorios que solicite el aspirante.
- El equipo de protección personal que solicite el aspirante.

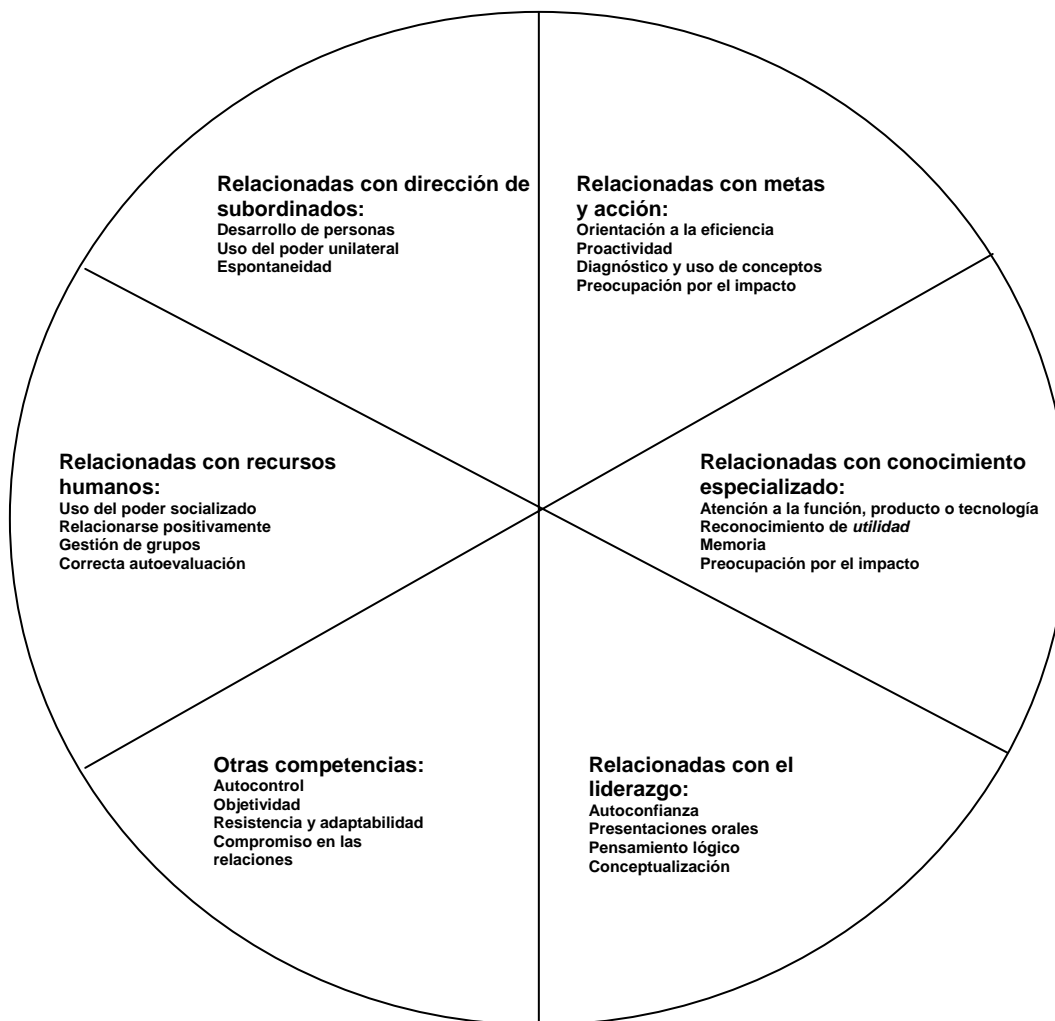
Solicitar:

- Que responda un cuestionario para evaluar las evidencias de conocimiento.
- Que haga lo que indican los criterios de desempeño.

Nota: Las Evidencias de Actitudes serán evaluadas a través de las Evidencias de Desempeño o de Producto y no se requerirá realizar una evaluación específica.

ANEXO 3 MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES GERENCIALES DE BOYATZIS

Adaptado de Dirube (2004)



ANEXO 4
EJEMPLOS DE CLASIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES

Spencer y Spencer (1993)

CRITERIO AGRUPADOR	DESCRIPCION DE LAS COMPETENCIAS
Competencias de logro y acción	Orientación al logro Preocupación por el orden y la calidad Iniciativa Búsqueda de información
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal Orientación al cliente
Competencias de impacto e influencia	Impacto e influencia Conocimiento organizativo Construcción de relaciones
Competencias gerenciales	Desarrollo de otros Dirección, asertividad, uso posicional del poder Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de equipos
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Profesionalidad o gestión experta
Competencias de efectividad personal	Autocontrol Autoconfianza Flexibilidad
Otras competencias	Despreocupación por el rechazo Integridad Diversión en el trabajo Autoevaluación Interés afiliativo Comunicación por escrito Visión Comunicación Estilo de enseñar

Goleman (1996)

AMBITO	COMPETENCIA	DESCRIPCION
Personal	Conciencia de uno mismo	Conciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo
	Autorregulación	Autocontrol Confiabilidad Adaptabilidad Integridad Innovación
	Motivación	Motivación de logro Compromiso Optimismo
Social	Empatía	Comprensión de los demás Orientación al servicio Aprovechamiento de la diversidad Conciencia política
	Habilidades sociales	Influencia Comunicación Liderazgo Catalizador del cambio Resolución de conflictos Colaboración Habilidades de equipo

Dirube (2004)

COMPETENCIAS INDIVIDUALES	COMPETENCIAS SOCIALES
DE ACCION	DE AYUDA
Orientación al logro Iniciativa Búsqueda de información Preocupación por orden y calidad	Comprensión de los demás Orientación al cliente
DE REGULACION DE LA CONDUCTA	DE INFLUENCIA
Confianza en uno mismo Autocontrol Flexibilidad	Impacto e influencia Construcción de relaciones Conciencia política
DE PENSAMIENTO	DE GERENCIA
Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Conocimiento técnico	Trabajo en equipo Compromiso con la organización Aprovechamiento de la diversidad

ANEXO 5 ENCUESTA PARA MEDIR IMPACTO DEL FOLLETO DE DIFUSION

“TALENTO HUMANO, EL ALMA DE LAS ORGANIZACIONES”

Después de la lectura del folleto, agradecemos su apoyo para completar esta encuesta.

Profesión: _____

Puesto dentro de su organización: _____

Tiempo de experiencia laboral: _____

Favor de marcar el número de su respuesta en los siguientes puntos, considerando una escala en la que 1 corresponde al nivel bajo y 3 al nivel alto.

1. Antes de la lectura del folleto, mi conocimiento del concepto “competencias laborales” era
1 2 3
2. A partir de este folleto, estoy interesado (a) en profundizar en el tema de competencias
1 2 3
3. Como integrante del área de recursos humanos, identifico las ventajas del enfoque de competencias
1 2 3
4. En términos generales, la aceptación de un enfoque de competencias en mi organización sería
1 2 3
5. Mi organización aplica actualmente un modelo de selección y/o desarrollo de personal basado en competencias
1 2 3
6. Tenemos en mi organización una definición clara de misión, visión y valores
1 2 3
7. La participación de recursos humanos en la definición de misión, visión y valores ha sido
1 2 3

8. La influencia del directivo más alto de recursos humanos en las decisiones estratégicas de mi organización es

1 2 3

9. El directivo más alto de recursos humanos es psicólogo

1 2 3

10. La participación de psicólogos en el área de recursos humanos es aceptada por altos directivos

1 2 3

AGRADECEMOS TU PARTICIPACION