



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL PARA  
LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Psicóloga Mención Organizacional

Profesora Guía  
Dra. Paulina Muñoz Villacís

Autora  
Andrea Carolina Arteaga Vásquez

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Paulina Muñoz Villacís

Doctora

C.C.: 170654281-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Andrea Carolina Arteaga Vásquez

C.C.: 172216601-2

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la vida, por iluminar mi camino y estar siempre conmigo; llenando mi vida de amor incondicional y sincero.

A mi directora de tesis, quien me ha brindado desinteresadamente su conocimiento y experiencia durante la culminación de mi tesis.

Gracias por creer en mí.

## **DEDICATORIA**

A mi querida Madre, quien ha sido un pilar fundamental en mi vida, digno ejemplo de trabajo y constancia; quien me ha brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas.

A mis Abuelitos quienes fueron un ejemplo en mi vida y los llevo en mi corazón.

## RESUMEN

La globalización demanda un talento humano más competente, capaz de afrontar los diferentes cambios culturales, políticos, económicos y sociales; requiriendo profesionales que cuenten con las competencias necesarias para realizar una gestión adecuada en el mundo laboral; los cuales estén preparados para desempeñarse con éxito en pos de la organización en la cual laboran.

Las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que intervienen en el desempeño exitoso en un puesto de trabajo; esta definición exige una formación profesional que trabaje en el desarrollo de competencias laborales a partir de las transformaciones que surgen a diario en el mundo de las empresas.

Las investigaciones realizadas sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales han sido diversas; sin embargo no se ha logrado consolidar y unificar las exigencias de las empresas privadas requeridas para que los Psicólogos Organizacionales laboren en puestos de supervisión en el área de Talento Humano.

Por ello, el objetivo fundamental de la presente investigación es establecer un perfil de competencias del Psicólogo Organizacional que se desempeñen en el contexto indicado; para lo cual, se analizaron las competencias requeridas actualmente por el mercado laboral, mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios a Psicólogos Organizacionales que se desempeñen en líneas de supervisión del área de Talento Humano. De esta manera se pudo definir las competencias requeridas en su ejercicio profesional, basándonos en el Diccionario de Competencias Hay.

## ABSTRACT

The Globalization demands a human talent more competent, able to deal with different cultural, political, economic and social changes; requiring professionals with the necessary skills for appropriate management in the workplace; which are prepared to perform successfully in favor of the organization in which they work.

Competencies are a set of skills, knowledge and attitudes that are involved in successful performance in the workplace; this definition requires professional training that works on development of labor competencies from the transformations that occur daily in the business world.

Research on labor competencies of organizational psychologists have been several; however has not been able to consolidate and unify the demands of private enterprises required for that Organizational Psychologists may work in supervisory positions in the area of human talent.

Therefore, the main objective of this research is to establish a profile of competencies of the organizational psychologist who work in the context indicated; for which, the competencies currently required by the labor market, through the application of interviews and questionnaires to Organizational Psychologists who work in supervisory lines from the talent human area were analyzed. In this way, it was possible to define the competencies required in their professional practice, based on The Hay Competency Dictionary.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	7
3. OBJETIVOS .....	7
3.1 Objetivo General .....	7
3.2 Objetivos Específicos .....	7
4. MARCO TEÓRICO .....	7
4.1 Psicología Industrial/ Organizacional.....	7
4.1.1 Definición de la Psicología Organizacional .....	10
4.1.2 Rol del Psicólogo Organizacional .....	11
4.1.2.1 Psicología de Personal.....	11
4.1.2.2 Psicología Organizacional.....	11
4.1.2.3 Ergonomía o Factores Humanos.....	11
4.2 Las Organizaciones .....	12
4.2.1 Definición .....	12
4.2.2 Capital Humano e Intelectual.....	13
4.2.3 Tipos de Organizaciones .....	14
4.3 Gestión del Talento Humano.....	15
4.4 La Globalización y el enfoque de competencia laboral .....	16
4.5 Gestión por Competencias.....	19
4.5.1 Aporte del modelo de competencias a las organizaciones y a las personas.....	21
4.5.2 Aplicación estratégica de la gestión por competencias.....	21
4.5.3 Definición de Competencias .....	23
4.5.4 Modelo de Iceberg .....	25
4.5.5 Modelos de Competencias .....	26
4.5.6 Implementación del modelo de competencias .....	28
4.5.7 Técnicas de Identificación y Evaluación de competencias.....	29
4.5.8 Tipos de competencias .....	31
4.5.9 Contenido de un perfil por competencias.....	33
4.5.9.1 Etapas para la Implementación del Modelo de Competencias .....	36
4.6 Perfil del Psicólogo Organizacional .....	39
5. MÉTODO .....	41

5.1	Tipo de Diseño y Enfoque .....	41
5.2	Muestreo y Participantes .....	41
5.3	Recolección de Datos .....	42
5.4	Procedimiento .....	44
5.5	Análisis de Datos .....	45
5.5.1	Análisis de Contenido de las Entrevistas .....	46
5.5.2	Categorización de las Competencias.....	48
5.5.3	Conocimientos, habilidades y actitudes señalados por los entrevistados .....	51
6.	RESULTADOS.....	52
6.1	Resultados Obtenidos en la aplicación del cuestionario.....	52
6.1.1	Perfil Blando: Competencias.....	52
6.1.2	Conocimientos Generales del Cargo .....	73
6.2	Perfil de Competencias del Psicólogo Organizacional .....	74
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
7.1.	Conclusiones.....	79
7.2.	Recomendaciones.....	84
	REFERENCIAS .....	85
	ANEXOS .....	90

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización representa un conjunto de transformaciones políticas y económicas a nivel mundial. Es un fenómeno que ha creado puntos comunes en diferentes ámbitos como económico, político, social, cultural y tecnológico; convirtiéndonos en un mundo interconectado, sin fronteras y con acceso a todos los productos y servicios; generando una expansión capitalista.

La globalización en el Ecuador ha tenido un impacto directo en aspectos políticos, económicos, culturales y sociales; los cuales han determinado muchas de las decisiones que se han tomado en el país. El acceso a mercados internacionales y al uso de la tecnología, exige a los países en desarrollo como Ecuador, a contar con estrategias que permitan el crecimiento económico y la adquisición de tecnología de punta para sobrellevar las demandas del mercado.

Uno de los aspectos sociales que el país experimentó a partir de este proceso es el fenómeno de la migración y las notorias inequidades sociales y económicas que se desprenden de él; directamente relacionadas con el comportamiento del mercado laboral. “Los flujos financieros de las multinacionales del Norte, cambiaron la producción hacia bienes de uso intensivo de mano de obra calificada, incrementando la demanda relativa de este tipo de mano de obra” (Jiménez, 2009, p. 68).

El proceso de globalización que ha atravesado el mundo empresarial, demanda un talento humano competente que le permita afrontar los cambios culturales, políticos, económicos y sociales inminentes de este proceso; para lo cual, requiere de la optimización del mismo en función del desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, habilidades y conocimiento, para así generar resultados en beneficio de la organización y a la vez de sus colaboradores.

De este cambio que está atravesando el mundo, surge un nuevo contexto al que las organizaciones y sobre todo la academia deben ajustarse; puesto que a más de su característica fundamental y tradicional de generar conocimiento, investigación e intervención; no debe hacer caso omiso a los determinantes factores externos emergentes de la realidad, ya que es la encargada de la formación de la fuerza laboral futura que va a responder ante las demandas que el mercado laboral le exige. Uno de los factores que influyen en el desarrollo profesional del ser humano es que posea un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que permitan realizar una gestión adecuada en el mundo laboral, a lo que se le ha denominado “competencias”.

Las competencias según Rodríguez y Feliú (1996) son “conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, y que le permiten la realización exitosa de una actividad”; esta definición ha cobrado fuerza en los últimos años en el entorno laboral; y por lo cual, exige que desde la formación profesional se trabaje en el desarrollo de competencias laborales a partir de las transformaciones que surgen a diario en el mundo de las empresas; las cuales determinan lo que en la actualidad se entiende por competencia laboral y la formación basada en ella.

Spencer y Spencer (1993, p. 9) consideran que competencia es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. De esta manera, a pesar que las definiciones de competencia son diversas, se puede concluir que son características de una persona que se manifiestan cuando se ejecuta una tarea, y están relacionadas con el rendimiento laboral.

La aplicación por competencias laborales inició en Reino Unido en 1986; posteriormente, fue en Australia en 1990 y en México en 1996 que con el propósito de promover la competitividad en los sectores de la economía, implementaron un sistema de formación y certificación de competencias. De la

misma manera se consolidó un sistema por competencias en países como Alemania, Francia, España Colombia y Argentina. Por otra parte en países como Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil; surge por iniciativa de empresarios y trabajadores de generar competitividad a sus sectores (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005, p. 5).

Según Mertens (2001), citado por Ruiz, Jaraba, y Romero (2005, p. 67), señala que “el surgimiento de la gestión por competencia laboral en las empresas, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”. Por lo cual, en los países industrializados surge el término de competencia laboral, a partir de la necesidad de que los miembros de una organización respondan ante los inminentes cambios tecnológicos, organizacionales y del mercado; sin embargo, en los países en vías de desarrollo, surge en función del mejoramiento de los sistemas de formación académicos y laborales para el mejoramiento y equilibrio de las necesidades personales, organizacionales y de la sociedad. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005, pp. 66-68).

Estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales, señalan la importancia de desarrollar varias competencias en los egresados de Psicología Organizacional, que ayuden a enfrentar las exigencias del mundo laboral. Entre estos estudios tenemos a Ruiz, Jaraba y Romero (2008, pp. 142-152) con su investigación “La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos”, fue realizada con el objetivo de identificar las competencias laborales que necesitan los psicólogos en el medio laboral. En el estudio participaron 60 Psicólogos egresados de la ciudad de Barranquilla, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado por los autores y revisado por expertos, concluyendo que el conocimiento de principios psicológicos fundamentales y el manejo de herramientas tecnológicas son habilidades que facilitan el trabajo actualmente en las organizaciones, así como solucionar problemas, tener iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo,

pensamiento crítico, planeación y actitudes de calidad humana y ética del profesional.

Otro estudio realizado por Medina y Castañeda (2010, pp. 126-136), determinó las competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos de empresas industriales de Cali; la cual se llevó a cabo con 14 personas de una empresa con quienes se realizaron entrevistas en profundidad y mediante las cuales se concluyó que la competencia más requerida en este tipo de empresas es el entendimiento del negocio, lo cual concuerda con estudios recientes de Brockbank y Ulrich en el 2006, puesto que entender el negocio para los jefes y gerentes de las empresas consultadas, podría garantizar una buena gestión de talento humano y mostrarse como profesionales integrales que a más de conocer todo lo referente al manejo de talento humano, también son numéricos, administrativos y financieros.

Por su parte, la investigación de Álvarez, Gómez y Ratto (2004, pp. 121-125) se desarrolló con el propósito de identificar y comparar las competencias que el mercado laboral chileno requiere de los psicólogos y las que adquieren los egresados de esta carrera; para lo cual, fueron entrevistados jefes de Recursos Humanos acerca de las competencias que consideran esenciales en el Psicólogo Organizacional. También se aplicaron, cuestionarios a estudiantes de cuarto y quinto año, con la finalidad de conocer las competencias que han adquirido a lo largo de su formación académica. Con el estudio se concluyó que para los jefes de Recursos Humanos las competencias de análisis y evaluación de problemas, conocimientos técnicos-profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, logro de compromiso, planificación de compromiso, planificación y organización, y toma de decisiones son necesarias dentro del contexto administrativo que manejan y de la gestión propia del psicólogo en el área de Recursos Humanos.

A su vez, se encontró que los estudiantes cuentan con cinco competencias como: adaptabilidad, innovación, generación de confianza, trabajo en equipo y

visión global; sin embargo, carecen de otras competencias importantes como la planificación y organización; y otras medianamente importantes como “análisis-evaluación de problemas, conocimientos técnicos-profesionales, desarrollo de alianzas, diseño estratégico de puestos, lograr el compromiso, planificación y organización, toma de decisiones y tolerancia al estrés” (Álvarez, Gómez y Ratto, 2004, p. 126).

Además, Makrinov, Scharager y Molina (2005) citan el estudio realizado por Marassi y Reyes (2001), en el cual se mencionó aspectos de la realidad laboral de los psicólogos titulados inscritos en el Colegio de Psicólogos de Chile, los cuales señalan que los conocimientos y habilidades alcanzados en el curso de su formación de pregrado se determinaron como insuficientes para el ejercicio profesional.

En el país la educación ha manejado por muchos años un enfoque tradicional, pues estuvo dirigida a la transmisión de conocimientos por parte del docente y a la recepción pasiva del alumnado, inhibiendo la investigación científica y tecnológica. Sin embargo, en estos últimos años ha sufrido una serie de transformaciones; entre una de ellas está, el interés por la investigación, el desarrollo de las competencias necesarias con el fin de prepararlos para el mundo laboral y el aumento del presupuesto económico para este fin; motivo por el cual, muchas de las universidades han dado mayor importancia al desarrollo investigativo y a la formación de profesionales capaces de responder a las necesidades del mundo laboral, desarrollando así un modelo educativo basado en el desarrollo de competencias, siendo este modelo muy nuevo para nuestro país, a pesar de que en varios países ya lo han estado manejando hace algún tiempo atrás (Cabrera y González, 2006).

Los estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales han sido diversos; sin embargo, muy pocos han logrado vincular y unificar las exigencias de las empresas privadas requeridas para los Psicólogos Organizacionales. En algunas de ellas, solo se realiza una amplia

revisión bibliográfica de las competencias, clases de competencias y diferentes enfoques del desarrollo y la aplicación laboral de las mismas, se limitan a realizar críticas y a revelar las diferentes posiciones de los psicólogos organizacionales vinculados al área de talento humano y de las organizaciones que hablan de qué competencias se deberían desarrollar; pero no se propone un consenso para el desarrollo de un perfil por competencias del psicólogo organizacional.

A partir de este contexto, esta investigación tiene el propósito de ser un aporte para las organizaciones, para los próximos psicólogos organizacionales y para la academia; puesto que su importancia radica en promover una educación que prepare a los estudiantes para el mundo laboral; ya que como Bravo (2007, p. 3) menciona, el resultado del aprendizaje debe ser “el conjunto de competencias que incluye conocimientos, comprensión y habilidades que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje” para ponerlo en práctica en su experiencia profesional. Por tal motivo, surge el interés de desarrollar un estudio que pretende determinar de manera preliminar ¿cuál es el perfil de competencias del Psicólogo Organizacional para las empresas privadas de servicios?, pues todas las investigaciones que han sido revisadas sustentan la importancia de una formación académica por competencias para enfrentar el mercado laboral.

Esta investigación será un gran aporte para las instituciones educativas, estudiantes, profesionales y organizaciones, pues contribuirá con un perfil de competencias del Psicólogo Organizacional definido desde la experiencia de los Psicólogos Organizacionales vinculados en empresas privadas de servicios acerca de las expectativas de la formación en Psicología Organizacional y de las competencias profesionales que se exigen en las organizaciones como un primer estudio desde la perspectiva organizacional y profesional.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el Perfil de competencias del Psicólogo Organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

- Determinar el perfil de competencias del Psicólogo Organizacional en las empresas privadas de servicios de Quito.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Definir las competencias requeridas en las empresas privadas de servicios desde la perspectiva de los Psicólogos Organizacionales que se encuentran en el área de Talento Humano en cargos de supervisión.
- Distinguir las competencias indispensables de las deseables en el perfil de competencias del Psicólogo Organizacional en el área de Talento Humano.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 Psicología Industrial/ Organizacional**

Entre 1896 y 1918 se desarrolla lo que conocemos como psicología aplicada; en ese momento, los estudios de Willam James proponían una psicología aplicable a la vida cotidiana. En Alemania y Estados Unidos, los estudios de Wunt y otros psicólogos ofrecían este carácter pragmático de la psicología; así, surgen trabajos distintos de psicología de Catell, Lightner Witmer, Grace

Fernald, entre otros; aplicados al mundo de los negocios y a la industria. (Muchinsky, 2002, p. 18)

La Psicología Industrial/ Organizacional [I/O], fue fundada a principios del siglo XX y aunque es difícil establecer el precursor de la Psicología [I/O], uno de los primeros en relacionar la psicología con la industria de la publicidad y con el mundo laboral fue Walter Dill Scott en 1902 con el libro *The Theory of Advertising*.

Por su parte en 1910 y 1911, Hugo Musterberg publica su libro *The Psychology of Industrial Efficiency*, el cual amplía el campo de acción de la Psicología Organizacional; sin embargo, fue la necesidad de ayuda al ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, la que marca el origen de la Psicología Organizacional como tal; pues los psicólogos vieron a la guerra una oportunidad para desarrollar su profesión. (Muchinsky, 2002, p. 20)

La Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association, APA) propuso métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, investigaciones sobre las motivaciones, la moral y los problemas psicológicos de los soldados con discapacidades físicas. Sin embargo, solo las propuestas de evaluación de reclutas se aprobaron, lo cual más tarde dio lugar a la construcción de dos instrumentos psicométricos de inteligencia para el ejército: Army Alpha y el Army Beta para soldados analfabetos que no sabían ni leer ni escribir. Walter Scott ubicó a los alistados, trabajó en la valoración del desempeño de oficiales y en el desarrollo del perfil de más de 500 puestos de trabajo. Aunque el trabajo de los psicólogos no fue un aporte sustancial para la guerra, la profesión obtuvo un reconocimiento importante y fue el impulso para las siguientes investigaciones.

A diferencia de la Primera Guerra Mundial, los psicólogos tuvieron una mayor relevancia en la Segunda Guerra Mundial, puesto que desarrollaron el Army General Classification Test (Prueba General de Clasificación del Ejército).

Después de las guerras, hubo un crecimiento considerable de empresas de consultoría y de oficinas de investigación psicológica, lo cual dio lugar a la nueva era de la Psicología I/O.

Los estudios Hawthorne realizados entre la Western Electric y algunos investigadores de la Universidad de Harvard, brindaron diversos aportes como el efecto Hawthorne, el cual revela que los individuos son más productivos mientras se encuentran expuestos ante una situación novedosa, la existencia de grupos informales dentro de la organización que afectan la producción, puesto que las actitudes de los mismos inciden notoriamente sobre los niveles de productividad. (López, 2008)

López (2008), señala que después de la aceptación profesional de la Psicología I/O, la APA desarrolla su división en Psicología Industrial en 1946; sin embargo, se desarrollaron diferentes especialidades a partir de su creación como por ejemplo, la psicología aplicada a la ingeniería conocida como psicología experimental aplicada, la psicología del personal enfocada a la selección, capacitación y evaluación del personal dentro de las organizaciones y por último la psicología industrial enfocándose a la comprensión del comportamiento del ser humano dentro de las organizaciones.

Sin embargo, la realidad de la Psicología en Latinoamérica, es distinta; pues según Ardila (2004, p. 3) “tuvo un importante punto de desarrollo en la mitad del siglo pasado. Los primeros programas de entrenamiento profesional se crearon en 1947 y 1948. La Sociedad Interamericana de Psicología (SIP) se fundó en 1951”.

En otro estudio de Enríquez y Castañeda (2006, p. 5), indican la situación de la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT) en Colombia, pues en cuanto a investigaciones en estos últimos años se han conformado ocho grupos de investigación de POT de universidades de Bogotá, Cali y Manizales.

Por otra parte, en el Ecuador según el estudio de Serrano (1999, 115-159), existen 17 universidades oficiales y 20 universidades particulares. Sólo catorce ofrecían la carrera de Psicología, de las cuales la más antigua es la Universidad Central del Ecuador. En esta Universidad, la facultad de Ciencias Psicológicas es la pionera en ofrecer la Escuela de Psicología con las siguientes especialidades: Psicología Clínica, Psicología Infantil y Psicorehabilitación y Psicología Industrial.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se crea en 1970 la Escuela de Psicología con la especialidad de Psicología Clínica y Psicología Industrial como carrera universitaria para formar profesionales que laboren en fábricas, empresas e industrias. La Escuela de Psicología se transforma en Facultad de Psicología el 01 de Junio de 1992. Otras de las Universidades que brindan la carrera de Psicología Organizacional en la Universidad San Francisco de Quito, Universidad de Guayaquil, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Universidad Técnica de Babahoyo, Universidad del Azuay, Universidad Politécnica Salesiana y las nuevas universidades como la Universidad de Las Américas que oferta también la carrera de Psicología mención Organizacional.

#### **4.1.1 Definición de la Psicología Organizacional**

La psicología organizacional es una rama de la Psicología que estudia el comportamiento del individuo en el ámbito laboral. Aamodt (2010, p. 8) menciona que el principal objetivo de la Psicología Organizacional es “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano”.

La aplicación de los principios psicológicos en la comprensión del comportamiento del individuo como parte de un sistema que es la organización, es lo que diferencia a la Psicología Organizacional de los campos relacionados con Administración de Recursos Humanos y otra perspectiva que tienen las escuelas de negocios.

## **4.1.2 Rol del Psicólogo Organizacional**

El objetivo de la Psicología Organizacional es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados de una organización; sin embargo, el psicólogo organizacional puede trabajar bajo los siguientes enfoques:

### **4.1.2.1 Psicología de Personal**

Los psicólogos organizacionales vinculados en esta área de la psicología, trabajan en la gestión de los subsistemas de talento humano como análisis de puesto, selección de personal, remuneraciones, capacitación y evaluación del desempeño; las cuales son las funciones clásicas del psicólogo organizacional. También se dedican a la aplicación y análisis de pruebas psicométricas para la selección del personal idóneo.

### **4.1.2.2 Psicología Organizacional**

En esta área los psicólogos organizacionales trabajan sobre temas como la motivación, el liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, cambio organizacional y temas relacionados con desarrollo organizacional; de esta manera, se encargan de implementar programas para mejorar el desempeño de los empleados en la organización.

### **4.1.2.3 Ergonomía o Factores Humanos**

Esta área trabaja sobre el diseño del lugar de trabajo, interacción máquina-hombre, ergonomía, factores psicosociales y de riesgo laboral. A su vez, maneja temas de salud y seguridad ocupacional.

## 4.2 Las Organizaciones

### 4.2.1 Definición

Según Da Silva (2002, p. 291), “organización es una colectividad que tiene una frontera relativamente identificable, un orden normativo, escalas de autoridad y sistemas de coordinación; además, existe de forma relativamente continua en un entorno y, por lo general, se dedica a actividades que se relacionan con un conjunto de objetivos”. Cabe señalar que toda organización está conformada por un grupo de personas que tienen un objetivo en común y que dirigen todos sus esfuerzos al cumplimiento de un mismo propósito.

Una organización solo existe cuando hay personas que se comunican entre sí y dispuestas a trabajar conjuntamente a fin de alcanzar ese objetivo común; ya que con la acción individual no lo cumplirían. Esta disposición a participar varía de individuo a individuo, no es constante y depende de varios factores como por ejemplo el sistema de recompensas de la organización, la situación emocional y profesional del individuo, etc.

“Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar de forma aislada debido a sus limitaciones”. (Chiavenato, 2009, p. 6). Por ello, es importante que los objetivos individuales estén alineados a los objetivos organizacionales, lo cual influye directamente a la motivación, el desempeño y el logro de resultados.

Las empresas de hoy son muy diferentes a las de ayer, pues existe una variedad en el tamaño y las estructuras de las mismas, no son estáticas y están expuestas a constantes variaciones, redefinición y reestructuración; pues se consideran un organismo social vivo que se adaptan a las demandas del mercado.

#### 4.2.2 Capital Humano e Intelectual

Chiavenato (2009, p. 31) menciona un cambio fundamental en las organizaciones, esto es que las empresas ya no se preocupan con tanta insistencia en la acumulación de capital financiero y material; sino que centran su fuerza en la innovación con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y adelantarse a las demás conquistando a sus consumidores y abarcando mayor mercado.

Hoy en día, el capital más valorado en una organización es el capital intelectual; el mismo que cuenta con los siguientes activos intangibles:

1. **Capital Interno:** Comprende la cultura y el clima organizacional, los conceptos y modelos de administración, tecnologías; lo cual forma parte fundamental y define lo que es la organización.
2. **Capital Externo:** Son todos los clientes y proveedores con los que la organización mantiene una relación directa; pues estas relaciones son las que determinan la eficacia con la que la empresa satisface las necesidades del cliente.
3. **Capital Humano:** Está conformado por la gente, el talento y las competencias de la misma, las cuales contribuyen directamente al logro de los objetivos organizacionales.

La mayor parte del capital intelectual está representado por el capital humano, el cual necesita conservarse y desarrollarse, pues representan la fuerza de la organización; ya que sin ellos no se podrían alcanzar las metas propuestas.

### 4.2.3 Tipos de Organizaciones

Según Muñoz (2007, pp. 65-68), las organizaciones se clasifican según el punto de vista económico y desde el punto de vista jurídico. Sin embargo, esta investigación para su desarrollo tomará en cuenta la siguiente ramificación:

#### i. Desde el Punto de Vista Económico

##### A. TAMAÑO

- **Empresas Artesanales (Muy Pequeñas):** Compuesta por menos de 10 empleados.
- **Empresas Pequeñas:** Tienen bajos índices de ventas y ganancias; está conformada con más de 10 y menos de 50 empleados.
- **Empresas Medianas:** Tienen medianos índices de ventas y ganancias, en las que el número de empleados no supera los 250 trabajadores.
- **Empresas Grandes:** Tienen altos índices de ventas y ganancias, y está conformada por más de 250 empleados.

##### B. SECTOR ECONÓMICO

- **Sector Primario (Agricultura):** Incluye a empresas agropecuarias y forestales.
- **Sector Secundario (Industria):** Incluye a las empresas industriales y de construcción.
- **Sector Terciario (Servicios):** Son todas las empresas relacionadas a la prestación de servicios: comercio, hostería, comunicaciones, banca, etc.

## ii. Desde el Punto de Vista Jurídico

**a) Empresas Privadas:** Tienen financiamiento propio y sus decisiones son autónomas aunque también deben regirse al marco legal vigente, ya sean personas naturales, personas jurídicas o sociedades.

**b) Empresas Públicas:** Su financiamiento proviene del Estado, y está bajo la completa autoridad del mismo.

Para fines de esta investigación, nos enfocaremos en los profesionales de psicología organizacional que se encuentren laborando en empresas medianas de servicios privadas de la ciudad de Quito; a los cuales se realizará las respectivas entrevistas y cuestionarios respectivos.

### 4.3 Gestión del Talento Humano

Toda organización está conformada por personas, las cuales hacen posible el cumplimiento de los objetivos de la misma; por lo tanto, la contratación, el manejo del personal y la compensación por su trabajo, no siempre ha sido responsabilidad del anteriormente llamado Departamento de Recursos Humanos; puesto que era un trabajo esporádico que no requería la formación de un órgano que regule esta gestión.

Sin embargo, poco a poco aumento la frecuencia de estas tareas y esto implicaba la necesidad de un cierto conocimiento y el hecho de manejarlo de manera incorrecta, generaba repercusiones legales; por lo cual las empresas empezaron a considerar el conformar este departamento como una ventaja competitiva. Las fuerzas que motivaron la conformación de este departamento fueron el crecimiento de las empresas, la creciente normativización laboral, la acción sindical y la humanización del trabajo. El inicio de procesos como el de selección, evaluación, entre otros; motivaron la contratación de profesionales

de Psicología, Trabajadores Sociales y otros profesionales más (Puchol, 2007, pp. 16-17,21).

De acuerdo a lo indicado por Alles (2006, p. 27), “la función de Talento Humano es lograr que sus colaboradores sean competitivos en el mercado laboral, saber que los recursos humanos se miden en recursos financieros, talento humano deber crear valor agregado a la estrategia de la organización y debe crear compromiso, motivar a su personal y no hacer las veces de vigilante del personal”.

La Gestión del Talento Humano integra muchas partes, lo cual permite que exista cierta fluidez y sincronización entre ellas. Los cinco subsistemas que componen el Sistema Integrado de Talento Humano son:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación de Personal
- Evaluación del Desempeño
- Compensaciones
- Desarrollo Organizacional

#### **4.4 La Globalización y el enfoque de competencia laboral**

La globalización representa un conjunto de transformaciones políticas y económicas a nivel mundial, de tal manera que ha creado puntos comunes en diferentes ámbitos: económico, político, social, cultural y tecnológico; convirtiéndonos en un mundo interconectado, sin fronteras y con acceso a todos los productos y servicios.

Según Preciado (2006, p. 11), citando a Dabat menciona lo siguiente:

“La globalización resultó de la combinación de producción internacional integrada, con otros factores igualmente constitutivos, como los determinantes más generales de la revolución informática, la unificación de mercado mundial, el nuevo capitalismo posfordista de mercado, el nuevo sistema de crédito, la nueva problemática ambiental, la nueva división internacional del trabajo, o la articulación dinámica de los elementos expuestos en torno a un nuevo ciclo industrial basado en el efecto de arrastre de la producción electrónico-informático”.

Las reestructuraciones constantes que han sufrido las organizaciones a partir de la globalización; ha provocado que las mismas enfoquen sus esfuerzos hacia el mayor activo de valor de toda organización, el talento humano; con lo cual surge la necesidad imperativa de vincular el sistema productivo y el sistema de educación.

Lo cual provocó que muchos países industrializados encontraran una respuesta que los ayude a generar ventajas competitivas en el mercado; para lo cual, desarrollaron el modelo de la “competencia laboral”, que según Mertens (1996, p. 1), “pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecte el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación”.

Es importante contextualizar la importancia de la enseñanza y el aprendizaje desde las civilizaciones antiguas; en las cuales no sólo se transmitían conocimientos de oficios artesanales, sino también de leyes, medicina, entre otros. Con la Revolución Industrial, se dio mayor importancia al conocimiento de métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible, de lo cual surge el concepto de “productividad” y posteriormente el sistema de administración basado en los principios científicos de Taylor; el cual consistía en “la división del proceso de trabajo, en las tareas y obligaciones del puesto,

enfocándose a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales labores, partiendo de la especialización del trabajador y concentración absoluta” (Preciado, 2006, p. 14).

Una característica que definió a este sistema de administración, es la desvalorización del conocimiento y el saber, que se obtienen a través de la formación y la experiencia laboral; puesto que primaba el supuesto de que cualquier tarea podía ser ejecutada por cualquier persona con poco o ninguna capacitación; focalizando la especialización del trabajador en el desarrollo de una tarea específica, volviendo su empleo monótono y agotador; provocando la crisis de este modelo.

Por lo tanto, Elton Mayo desarrolla varias investigaciones en la fábrica Western Electric, desarrollando nuevas formas de obtener mejor desempeño laboral, desarrollando una nueva teoría conocida como la escuela de las “relaciones humanas”, donde el trabajador era considerado como parte fundamental de la empresa, exaltando la experiencia y el conocimiento del colaborador en su desempeño laboral y en su productividad.

Posteriormente, surgen la “teoría X y Y” de David Mc.Gregor y la teoría de las “jerarquías de las necesidades” desarrollada por Abraham Maslow; las cuales destacan la importancia de la motivación en el desempeño laboral. Sin embargo, luego surgen estudios sobre la durabilidad de la motivación intrínseca sobre la extrínseca en los colaboradores y su influencia en el trabajo y la productividad en el mismo; de tal manera que la formación se tornó un tema prioritario en aquellas organizaciones que pretenden surgir en un mercado globalizado.

Es decir, este proceso de globalización insta una mayor flexibilidad a las organizaciones en su entrega de productos o servicios de calidad por la competitividad que el mercado les exige; y a su vez, requiere contar con un talento humano capacitado y competente ante las exigencias del medio;

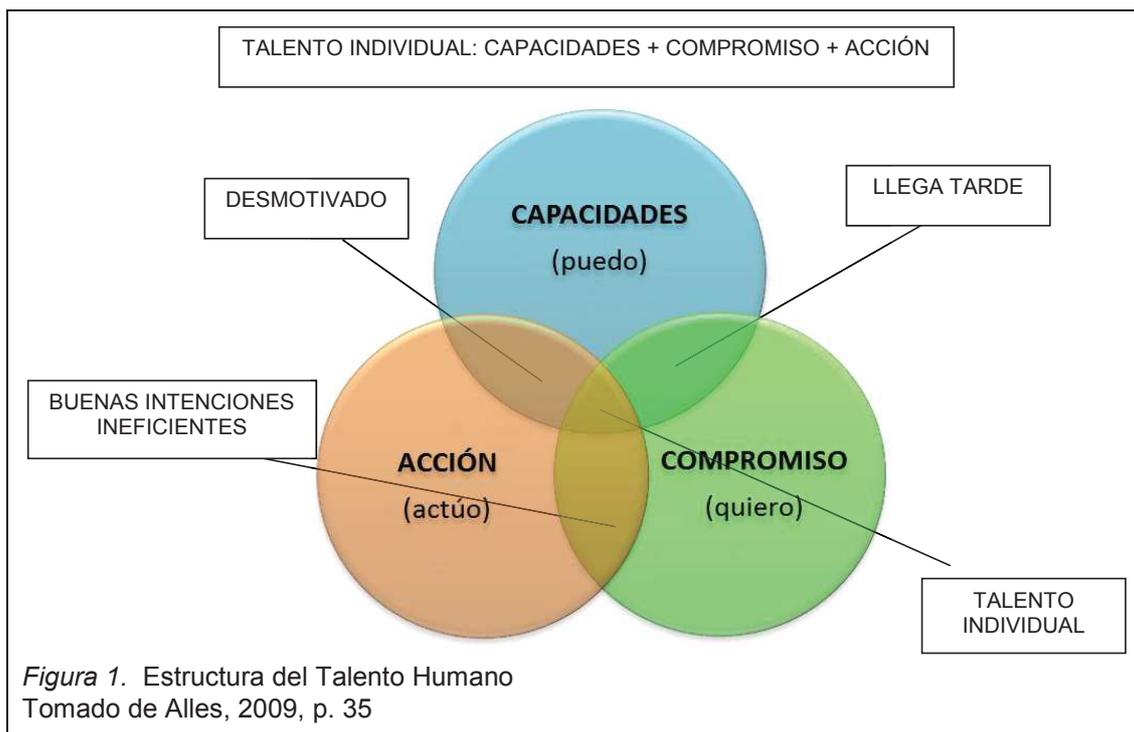
buscando desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas, con el objetivo de aumentar su nivel de productividad y la consecución de resultados.

#### **4.5 Gestión por Competencias**

Las organizaciones tienen el reto de incorporar personal que tengan talento, que sean capaces de desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo y que no le tengan miedo a los cambios y a la innovación. De esta manera, la gestión de competencias adquiere importancia en las organizaciones que se preocupan por el aprendizaje individual y colectivo como una estrategia para profesionalizar el trabajo y brindar oportunidades de desarrollo personal.

Para ello, es importante conocer ¿qué es talento?, según la Real Academia Española, “es el conjunto de dotes intelectuales de una persona”; los cuales son la sumatoria de dos componentes: los conocimientos y las competencias.

Sin embargo, Alles (2009, p. 35), menciona que es importante “la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo”; pues sino muy difícilmente se podrán alcanzar los resultados esperados, como se muestra en la figura siguiente:



Alles (2009, p. 53), señala que los comportamientos son la parte medible y visible de las competencias, lo cual nos muestra cómo es una persona y qué esperar de ella. Un comportamiento es el conjunto de acciones particulares de una persona ante una situación determinada. Es fundamental conocer que todas las competencias son aprendidas y desarrollables.

Las ventajas del modelo de competencias radican en que marcan el estilo de liderazgo, influye en las diferentes dimensiones del clima laboral y es aplicable a todas las áreas de Gestión de Talento Humano, alineándolas a la estrategia de la empresa.

Una gestión por competencias es un modelo que facilita en las organizaciones un alto rendimiento, que exista una mayor eficacia, innovación, implicación, rentabilidad y productividad; pues es fundamental para la supervivencia en un mercado tan competitivo, con clientes con expectativas crecientes, constantes cambios y talento humano más demandante.

#### **4.5.1 Aporte del modelo de competencias a las organizaciones y a las personas**

- Facilita la gestión integrada de recursos humanos; ya que genera continuidad en los procesos, autonomía e interrelación entre ellos.
- Fomenta una gestión por resultados; es decir que todos los esfuerzos y competencias de los miembros de una organización estén dirigidos al cumplimiento de un objetivo en común. El desarrollo de las competencias garantizan un mejor desempeño en el lugar de trabajo a corto y largo plazo.
- Mejora la comunicación en la organización, puesto que se utiliza un solo lenguaje que facilita la comprensión entre recursos humanos y el resto de la organización.
- Genera procesos más profesionales, rigurosos y objetivos.
- Es un predictor del comportamiento futuro de las personas en la organización.
- Puede incrementar la productividad.

#### **4.5.2 Aplicación estratégica de la gestión por competencias**

Las organizaciones están en constante cambio, debido a la competitividad que les exige un mercado globalizado y dinámico. Por ello, las organizaciones para cumplir con sus objetivos estratégicos necesitan desarrollar una estructura más flexible que les permita acoplarse a las exigencias del mercado laboral y productivo. Por esta razón, Blanco (2007, p. 143) “considera que la gestión por competencias puede ayudar a generar unos procesos más flexibles que la gestión tradicional basada en el análisis y descripción de puestos de trabajo”.

De esta manera, es crucial que la organización implemente la gestión por competencias en cada uno de sus procesos, con la finalidad de desarrollar y potenciar las competencias de cada colaborador; pues “los procesos de desarrollo de competencias están directamente relacionados con el concepto de la organización que aprende, es decir, la organización que, gracias a su capacidad de adaptación” (Blanco, 2007, p. 144) e innovación, pueden sobrevivir a un mercado de constante cambio.

Desde el punto de vista estratégico, la gestión por competencias, tiene el objetivo de alinear al personal al cumplimiento de la visión y misión de la organización; y desde el punto de vista operativo, tiene el objetivo de vincular todos sus procesos de talento humano en función del estímulo y desarrollo de las competencias para así, cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Los campos más habituales de aplicación de la Gestión por Competencias según Puchol (2005, p. 311) son:

- **Selección de Personal:** Es importante su aplicación en el momento de realizar selección de personal, debido a que su objetivo será vincular a la organización talento humano que se ajuste al perfil competencias de la misma, lo cual permitirá predecir el éxito profesional de dicha persona en el puesto de trabajo.
- **Staffing:** Consiste en colocar al personal en el puesto de trabajo en donde sus competencias se potencien al máximo y sean más productivos.
- **Formación y Desarrollo:** Realizar planes de capacitación a la medida, es decir, acorde a las necesidades de cada persona; con el objetivo de maximizar aquellas competencias que necesitan ser potenciadas; y a su vez, poder desarrollar planes de carrera y planes de sucesión.

- **Evaluación del Desempeño:** La medición de competencias y los resultados obtenidos por cada persona acorde a su desempeño en su lugar de trabajo, permite definir los objetivos a alcanzar y la manera en cómo alcanzarlos.
- **Compensación:** La medición de resultados en base a las competencias, pueden incentivar a desarrollar planes de incentivos y de remuneración variable acorde a las metas alcanzadas.

#### 4.5.3 Definición de Competencias

Según Rodríguez (1999, p. 30), “el concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo”.

David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, desarrollo varias investigaciones acerca de la predicción del rendimiento profesional, para lo cual propuso estudiar a las personas en sus puestos de trabajo, relacionando las características de las personas consideradas exitosas con las que no lo son; a estas variaciones las denomino competencias y se dedicó a la evaluación de factores que determinan un rendimiento superior en el trabajo.

Para McClelland, el foco de atención es la persona y no el puesto de trabajo, sus competencias y potencial de desarrollo, más que las tareas de un puesto de trabajo. Él propone que existe una ruptura en la relación puesto/persona por la situación de constante cambio de puestos y de organizaciones (Hay Selección, 2008, p. 27).

Rodríguez (1999, p. 30), menciona que McClelland en 1973 sostuvo que el modelo de competencias era una mejor manera de predecir el mejor rendimiento en el trabajo. La introducción de este término a la Psicología y al

contexto laboral, se acopla a las exigencias cada vez mayores de habilidades individuales de los colaboradores en el mundo laboral. Este concepto a su vez, responde a la concepción de la psicología cognitiva y del constructivismo.

Por su parte, Howard Gardner aporta al concepto de competencia con el desarrollo de su teoría de inteligencias múltiples; en la cual, sugiere que “la inteligencia es la capacidad de ordenar los pensamientos y coordinarlos con las acciones. No hay una sola inteligencia, sino que existen siete tipos: la inteligencia lingüística, inteligencia lógico-matemática, inteligencia corporal, inteligencia visual, inteligencia musical, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal” (Rábago, 2010, p. 23); las cuales se asocian con el éxito en ciertas profesiones. Spencer y Spencer diez años después, desarrollan el diccionario de competencias Hay McBer, el cual facilita la aplicación a la práctica de todas las construcciones teóricas de competencias.

Otros autores como Tejada (1999, p. 11), indica que las competencias “son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquirida a través de la experiencia (formativa y no formativa- profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares”, lo que implica un desarrollo en el saber ser, saber hacer y saber estar, involucrando aspectos interpersonales y sociales que permiten al individuo desempeñarse en cualquier ámbito laboral.

Es importante conocer que todas las competencias se pueden desarrollar; sin embargo no todas son fáciles de enseñar, puesto que las habilidades y los conocimientos son más sencillos de modificar que rasgos del carácter y los motivos, que son mucho más complejos.(Puchol,2007, p.311).

Hay Group (2011, p. 14) define que “una competencias es la característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito”. Para Rábago (2010, p. 24) “las competencias son características subyacentes en una

persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”.

Según Rábago (2010, p. 24) las características subyacentes incluyen cinco tipos de componentes:

1. **Rasgos:** Son características físicas y de personalidad generalmente estables que posibilitan la realización de una acción en mayor o menor grado.
2. **Auto concepto:** Son las actitudes, valores y autoimagen que causan un predisposición mental hacia la realización de una acción.
3. **Motivos:** Los motivos son los deseos que impulsan a una persona a la realización de una acción.
4. **Conocimiento:** Es toda la información que se posee acerca de algo, la cual puede utilizarse o no al momento de llevar a cabo una acción o comportamiento.
5. **Destrezas:** Son todas aquellas habilidades físicas y mentales que se poseen para realizar una tarea.

Es fundamental conocer que las competencias no son innatas, sino que se pueden desarrollar y adquirir; y además, las competencias tienen frecuencias que nos indican el número de veces que un individuo practica dicha conducta que marca el nivel de desempeño laboral.

#### **4.5.4 Modelo de Iceberg**

Este modelo fue propuesto por Spencer y Spencer, el cual consiste en dividir las competencias en dos grupo: competencias fáciles de detectar, a este grupo

corresponden las destrezas y los conocimientos; mientras que el otro grupo de competencias son difíciles de detectar y difíciles de desarrollar y corresponden a las actitudes y los valores



#### 4.5.5 Modelos de Competencias

Saracho (2005) identifica tres modelos de competencias: modelo de competencias distintivas desarrollado por David McClelland, modelo de competencias genéricas propuesto por Willam Byham y el modelo funcional creado y desarrollado por Sydney Fine.

##### A. Modelo de Competencias Distintivas

El Modelo de Competencias Distintivas, el cual según Saracho (2005, p. 115) fue desarrollado por David McClelland, y que “permite identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventaja competitiva a la organización en el mercado”. Estas competencias se identifican a través de una Entrevista de Eventos Conductuales y Análisis Temáticos, la cual consiste en “la confrontación entre los descriptores de conductas exitosas predefinidas para una determinada competencia, y las

respuestas que la persona presenta como conductas realizadas por ella al enfrentar eventos críticos del pasado” (Ortiz, Rendón, Atehortúa, 2012, p.84), convirtiéndose en una herramienta útil para predecir el desempeño laboral; con los cuales se formará un diccionario de competencias que se alinean con un perfil por competencias de un determinado puesto o rol a través del análisis del perfil del cargo.

Las competencias distintivas son características subyacentes de una persona, las cuales influyen directamente en el desempeño exitoso en el puesto de trabajo; por lo cual estas características se representan bajo el modelo de iceberg, donde las características visibles son las habilidades, conocimientos y actitudes; mientras que las características no visibles son el auto concepto, los rasgos de carácter y los motivos; las cuales están relacionadas con un desempeño superior al promedio.

## **B. Modelo de Competencias Genéricas**

El modelo de competencias genéricas se fundamenta en la existencia de ciertas conductas típicas que permiten a la persona desarrollarse correctamente en un puesto determinado; estas conductas son genéricas o generales, pues permiten a otra persona desempeñarse de la mejor manera en otra organización de la misma industria o de un mercado determinado. Este modelo se sustenta en el benchmarking y el concepto de “mejores prácticas”.

Para esto, según Saracho (2005, p. 37) se debe seleccionar empresas exitosas e identificar las “mejores prácticas” de un puesto de trabajo. Luego, aplicar la técnica de Flanagan a través de entrevistas o de un cuestionario. Una vez que se identifiquen los comportamientos generales de un rol, se le asigna un nombre y una definición genérica.

### **C. Modelo de Competencias Funcional**

El modelo de competencias funcional fue desarrollado por Sydney Fine, se basa en “la premisa de que existen criterios mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado” (Saracho, 2005, p. 34), los cuales garantizan el cumplimiento de estándares de calidad en su productividad. Este modelo tiene una visión mecanicista de la organización, ya que se focaliza en el desempeño y en hallar los resultados que cada rol aporta y el perfil requerido para cada cargo, es decir, desempeños individuales aportan al desempeño general de la organización.

El modelo de competencias que se utilizó para esta investigación es el Modelo de Competencias Distintivas; ya que se busca definir aquellas competencias que otorgan una ventaja competitiva o valor agregado frente al mercado laboral.

#### **4.5.6 Implementación del modelo de competencias**

Para la implementación del modelo de competencias distintivas, se realizarán los siguientes pasos:

1. Entrevistas con superiores
2. Cuestionarios con ocupantes.
3. Identificación de comportamientos de éxito (competencias).
4. Desarrollo del Perfil por Competencias.

Es importante señalar que el primer paso para desarrollar una gestión por competencias, es crear un diccionario de competencias en el cual se especifiquen las capacidades y comportamientos que la empresa espera que sus empleados posean. Además, es recomendable que se definan competencias genéricas de la organización y competencias específicas para cada cargo o unidad de la misma.

Es necesario definir la competencia esperada y la escala de conductas observables o comportamientos que determinan el grado de consolidación de la misma; lo cual contribuirá en gran manera a la elaboración de un diccionario de competencias. Sin embargo, para esta investigación se utilizará el Diccionario de Competencias Hay/McBer, el cual incluye el comportamiento esperado para cada nivel de las competencias.

#### **4.5.7 Técnicas de Identificación y Evaluación de competencias**

Para la identificación y creación del diccionario de competencias se pueden utilizar las siguientes metodologías (Rábago, 2010, pp. 27-28):

##### **a) Panel de Expertos**

Según Saracho (2005, p. 48) el Panel de Expertos “consiste en un grupo conformado ad hoc con el que se construye el mapa funcional de las diferentes áreas funcionales de la organización”. Es decir, consiste en la participación de un grupo de profesionales que tiene pleno conocimiento de la empresa, funciones y posiciones de la misma. Son quienes, pueden definir aquellas conductas relacionadas con el éxito profesional; para lo cual se puede utilizar la revisión de casos de alto desempeño.

El objetivo es descubrir en consenso las características personales que los ocupantes del cargo deben tener para un desempeño óptimo y para cumplir con los objetivos propuestos.

Sus fases de desarrollo son:

1. Análisis de la empresa, estableciendo objetivos y factores claves de éxito.
2. Análisis del puesto, definiendo las funciones, criterios de desempeño, factores claves de éxito y sus dificultades.

3. Análisis de las características requeridas para un desempeño de éxito en el puesto de trabajo.
4. Analizar las conductas de los ocupantes que tienen un desempeño exitoso.
5. Triangulación de información y elaborar conclusiones.

#### **b) Entrevistas con ocupantes**

Esta técnica consiste en realizar entrevistas a los profesionales relacionados directamente con los cargos que puedan definir las competencias más utilizadas y convenientes para cada puesto.

Es una técnica de entrevista semiestructurada, la cual recopila información sobre cómo realizan los ocupantes exitosos su trabajo. La construcción de competencias se realiza a través del análisis de los relatos obtenidos, a fin de codificar la información que permite un desempeño superior al promedio. Este método también puede ser aplicado a través de un cuestionario a manera de formulario.

Esta entrevista se aplica a una gran cantidad de gente que ocupa el mismo puesto o puestos similares en la organización, analizando las tareas más importantes del cargo, las cuales van a ser organizadas en orden de importancia por expertos, y de esta manera construir las preguntas que indagarán acerca de las conductas requeridas para cumplir las tareas críticas. Luego se identifican las conductas críticas que permiten realizar la tarea exitosamente para definir conceptualmente cada una de las competencias, asignándoles un nombre.

### **c) Adaptación de Mapas**

Consiste en adaptar a la propia realidad organizacional, diccionarios públicos estandarizados con la ayuda de expertos como consultores externos y altos directivos.

Al utilizar cualquiera de estas técnicas, es importante conocer que existen diferentes criterios y diferentes realidades que permitan o no adaptar los diccionarios de competencias en las empresas.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó una entrevista semiestructurada a informantes claves, con la cual se pudo recopilar la información principal para la definición de las competencias necesarias en el Psicólogo Organizacional para trabajar en el área de talento humano en una empresa privada de servicios de Quito.

#### **4.5.8 Tipos de competencias**

A partir de todas las conceptualizaciones del término competencia, se han elaborado diversas clasificaciones y tipologías que caracterizan a las competencias.

En 1988, la consultora McBer de McClelland se integra a la consultora HayGroup; logrando realizar una investigación exhaustiva del Modelo de Competencias y generan varios Diccionarios de Competencias, los cuales describen las competencias genéricas, con escalas que incluyen las conductas esperadas en cada una de ellas. Es importante considerar que las escalas del Diccionario son aplicables a todos los puestos, por esta razón muchas de las competencias descritas no son relevantes para todos los puestos.

Sin embargo, esta investigación tomará como base el Diccionario de Competencias Hay/McBer (Anexo 1); ya que ha demostrado una mayor

precisión y validez, pues es el resultado de más de 30 años de investigación profunda y de “desarrollo de parámetros, herramientas y metodologías de medición de capacidades profesionales” (Hay Group, 2011, p.8).

Según Palomo (2008, p. 63), Hay Group propone que las competencias se pueden agrupar de la siguiente manera:

**a. Competencias de Gestión de Personal:** Son aquellas competencias que generan un aporte personal para la gestión adecuada dentro de la organización, y se componen de la siguiente manera:

- Autocontrol
- Autoconfianza
- Flexibilidad
- Integridad
- Compromiso con la organización

**b. Competencias de Gestión del Equipo:** Son aquellas competencias que demuestran la capacidad de establecer y mantener relaciones, ser capaz de liderar y ser parte de un equipo con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización, por lo cual se componen de la siguientes competencias:

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

**c. Competencias de Logro y Acción:** Representan la capacidad de realizar diferentes acciones con el propósito de lograr los objetivos propuestos, para lo cual, las competencias que integran este grupo son las siguientes:

- Motivación por el logro
- Preocupación por el orden
- Iniciativa o Proactividad

**d. Competencias del Pensamiento:** Son aquellas competencias que tienen un aporte cognitivo en el desempeño exitoso dentro de la organización, las cuales son:

- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual
- Búsqueda de información

**e. Competencias de Influencia:** Son aquellas competencias que reflejan la capacidad de comprender las emociones de los demás y ser de influencia en la organización, las cuales son:

- Comprensión interpersonal
- Orientación al cliente
- Impacto e influencia
- Conocimiento de la Organización
- Desarrollo de interrelaciones

#### **4.5.9 Contenido de un perfil por competencias**

El perfil de competencias es un conjunto de categorías y dimensiones conductuales que influyen en el desempeño laboral de un individuo; éstas deben estar identificadas por niveles, los cuales indicarán la importancia de las mismas en la gestión del profesional. En el perfil deben indicarse solo las competencias más importantes y el nivel que se requiere de ellas.

Según Palomo (2008, p. 64) “un perfil de competencias está construido por los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño de un determinado puesto de trabajo”.

Los requisitos que deben cumplir son:

- Las características personales deben estar relacionadas a resultados superiores en el puesto.
- Debe utilizarse un modelo práctico, conciso y fiable, que prediga el éxito en el puesto.
- Debe estar estrechamente ligado a la estructura, estrategia y cultura organizacional.
- Debe describir comportamientos determinantes del éxito.
- Debe ser flexible al cambio.

El Modelo de Competencias de Hay/McBer es flexible y puede adaptarse a cualquier estructura y cultura organizacional, tratando de recoger todos los conocimientos técnicos, habilidades y cualidades específicas que se requieren para un cargo. Por esta razón, Hay Group realiza la siguiente diferenciación:

- **PERFIL DURO:** “Son requisitos necesarios pero no suficientes para el éxito en el puesto. Años de experiencia, formación, idiomas, conocimientos y experiencia en campos y responsabilidades determinados” (HayGroup, 2000, p.1096).
- **PERFIL BLANDO:** “Son las competencias del puesto, las características de actuación en el trabajo que conducen a la excelencia” (HayGroup, 2000, p.1096).

Según Chamorro (2014, p.9), el perfil por competencias debe contener lo siguiente:

### 1. Datos de Identificación

- a) Nombre del cargo/puesto
- b) Unidad administrativa a la que pertenece el cargo
- c) Número de ocupantes en el cargo
- d) Puesto que supervisa al puesto
- e) Puestos que supervisa
- f) Ciudad
- g) Sueldo básico de la posición

**2. Misión del Puesto:** Se describe la razón de ser del puesto y su aporte a la organización.

### 3. Educación Formal Requerida

Tabla 1. Educación Requerida

Nivel de Educación Formal	Años de Estudio	Título	Área de Especialización

**4. Destrezas Específicas requeridas:** Establecer si el puesto requiere destrezas específicas como manejo de programas informáticos, idiomas u operar equipos y/o herramientas específicas.

**5. Experiencia Laboral Requerida:** Detallar el tipo de experiencia y el tiempo requerido.

**6. Actividades de la posición:** Cada descripción de la actividad debe comenzar con un verbo en infinitivo.

**7. Matriz de Competencias:** Para cada actividad esencial debe identificarse los conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos observables de cada competencia.

#### **4.5.9.1 Etapas para la Implementación del Modelo de Competencias**

##### **1) Definir los criterios de eficacia del puesto**

Es una etapa fundamental para el estudio de las competencias, debido a que en esta etapa se identifican los criterios que determinan el desempeño superior o efectivo en el puesto de trabajo. Un modelo de competencias debe basarse en requerimientos reales del puesto, y no en los ideales.

Para ello, en esta investigación se realizarán una entrevista semiestructurada a psicólogos con una vasta experiencia profesional y que se encuentren en líneas de supervisión; los cuales, definirán los criterios de eficacia del puesto, es decir, aquellas competencias que requiere un psicólogo organizacional para un desempeño profesional exitoso; ya que la conformación de un panel de expertos resulta complicado organizarlo por las múltiples actividades que realizan en su agenda cada uno de los informantes claves.

##### **2) Identificar la muestra de medida**

La muestra debe estar conformada por participantes de desempeño exitoso, que cumplan con los criterios definidos de actuación profesional superior; los cuales pueden ser comparados con profesionales de actuación media y baja.

Palomo (2008, p. 66) menciona que “la manera ideal es incluir en la muestra al menos 20 personas por cada puesto de estudio”. La selección de la muestra es un proceso delicado y clave, debido a que de ellos se desprenderá los requisitos necesarios para un desempeño exitoso.

### **3) Recolección de datos**

La recolección de la información acerca del perfil del cargo que sería una base del desempeño superior, puede llevarse a cabo a través de diferentes metodologías, como por ejemplo: Entrevista por Incidentes Críticos, Observación Directa, Diccionarios de Competencias, Base de Datos, Panel de Expertos, entre otros; los cuales fueron revisados con anterioridad.

### **4) Análisis de los datos y Desarrollo de un Modelo de Competencias**

La información obtenida es analizada y se identifican las competencias que diferencian a los empleados con desempeño exitoso. Una vez definidas las competencias del cargo, se desarrolla un Diccionario de Competencias, el cual contendrá los requerimientos del puesto de trabajo, criterios de medida para posterior evaluación para esa organización en concreto.

### **5) Validación del Modelo de Competencias**

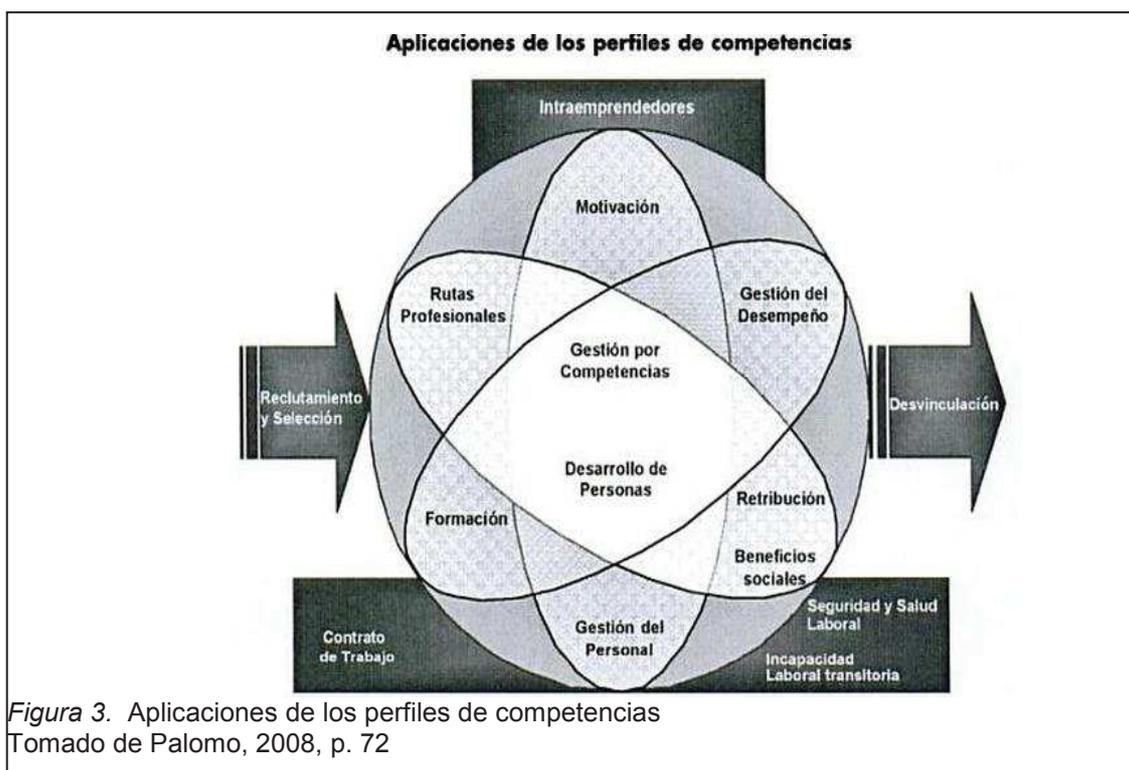
El modelo de competencias se puede validar a través de una segunda aplicación de la Entrevista de Incidentes Críticos a un segundo grupo, con el objetivo de corroborar que las competencias identificadas en un principio; se relacionen directamente con un desempeño superior al promedio. Este procedimiento, ayuda a la construcción de cuestionarios para la evaluación de competencias; y a su vez, para la correcta aplicación del Modelo de Competencias.

### **6) Aplicación del Modelo de Competencias**

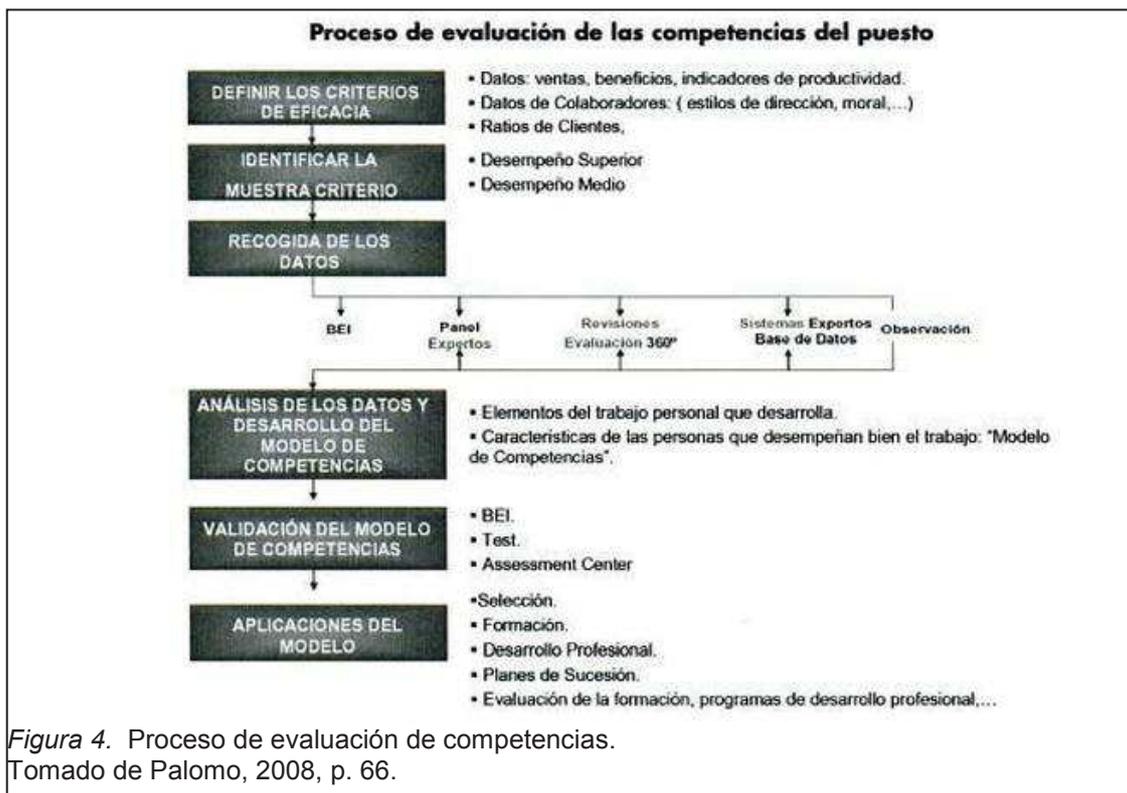
Una vez que se cuente con los perfiles de competencias de los puestos estratégicos de la organización; se puede construir la base de la Gestión

Integrada de Talento Humano en sus diferentes subsistemas: Selección de Personal, Capacitación, Remuneraciones, Desarrollo Organizacional y Evaluación del Desempeño.

Por su parte, Roe (2003) propone el modelo arquitectónico por competencias como una herramienta para construir el perfil de competencias del Psicólogo, recomendando una serie de pasos descritos en el *Integrative Profiling System* [Sistema Integrado de Perfilado], el cual consiste en primeramente definir los roles, las actividades y funciones que realiza un Psicólogo Organizacional. Posteriormente, se seleccionan aquellas competencias, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo dichas actividades; y por último, se realiza un contraste del modelo con el contexto laboral, con la finalidad de establecer parámetros que predigan y evalúen dichas competencias.



La figura indica que la gestión por competencias comienza desde el reclutamiento y selección del personal, el desarrollo de personas y la desvinculación del mismo.



#### 4.6 Perfil del Psicólogo Organizacional

En Colombia, un contexto social y laboral muy similar al nuestro, se han realizado diferentes estudios acerca de las competencias que debe tener un psicólogo para enfrentar las demandas del mercado. En los estudios realizados, su mayoría con estudiantes y egresados de la carrera de Psicología, reflejan la necesidad de desarrollar competencias genéricas como tener iniciativa, solución de conflictos, pensamiento crítico, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, evaluación psicológica, compromiso, liderazgo, toma de decisiones, entre otras. (Álvarez et ál., 2004); (Charria & Sarsosa, 2010); (Ruiz et ál., 2008); (Uribe et ál., 2009).

Estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales, señalan la importancia de desarrollar varias competencias; como por ejemplo, el estudio de Ruiz, Jaraba y Romero (2008, pp. 142-152) con su investigación "La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos", destaca la

importancia del conocimiento de principios psicológicos fundamentales, el manejo de herramientas tecnológicas, capacidad resolutive, iniciativa, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, planeación y actitudes de calidad humana y ética del profesional como competencias que necesita un Psicólogo Organizacional en su ejercicio laboral.

Por su parte, el estudio realizado por Medina y Castañeda (2010, pp. 126-136), determinó que la competencia más requerida en los encargados de Recursos Humanos de empresas industriales de Cali es el entendimiento del negocio, lo cual podría garantizar una buena gestión del talento humano.

La investigación de Álvarez, Gómez y Ratto (2004, pp. 121-125) se desarrolló con el propósito de identificar y comparar las competencias que el mercado laboral chileno requiere de los psicólogos y las que adquieren los egresados de esta carrera; concluye que para los jefes de Recursos Humanos las competencias de análisis y evaluación de problemas, conocimientos técnicos-profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, logro de compromiso, planificación de compromiso, planificación y organización, y toma de decisiones son necesarias dentro del contexto administrativo que manejan y de la gestión propia del psicólogo en el área de Recursos Humanos.

A pesar de que existan diferentes estudios acerca de las competencias que requieren los psicólogos organizacionales para su ejercicio profesional; no se ha realizado una investigación acerca de las competencias necesarias que requiere el psicólogo organizacional para laborar en empresas de servicios en la ciudad de Quito; por ello la importancia de llevar a cabo esta investigación con la finalidad de proponer un perfil de competencias que abarque todas las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para ejercer en esta área productiva.

Esta investigación se basará en el Modelo de Perfil por Competencias, utilizando como base el diccionario de competencias del Grupo Hay.

## **5. MÉTODO**

### **5.1 Tipo de Diseño y Enfoque**

Esta investigación tiene un diseño descriptivo y transversal, puesto que está dirigido a determinar cómo está la situación del psicólogo organizacional con respecto a las competencias que debe desarrollar, la presencia o ausencia de las mismas y como estas repercuten en su éxito profesional.

El enfoque de esta investigación es mixto, debido a que tiene una parte cualitativa y otra cuantitativa. Es de carácter cualitativo, puesto que se pretende partir de la percepción de los participantes para definir las competencias requeridas por el mundo laboral; y de carácter cuantitativo, porque para la construcción del perfil de competencias del Psicólogo Organizacional, se realizará un cuestionario sobre el nivel requerido de cada competencia identificada.

Este tipo de investigación, nos permite obtener resultados más profundos y certeros acerca del tema propuesto, ya que mediante el enfoque cuantitativo podemos generalizar resultados; mientras que la investigación cualitativa proporciona profundidad y riqueza de la información recabada.

### **5.2 Muestreo y Participantes**

La muestra de esta investigación fueron veinte y cinco Psicólogos Organizacionales con experiencia en Talento Humano que se encuentren en líneas de supervisión de medianas empresas privadas de servicios; de los cuales, cinco fueron los informantes claves, debido a que se les realizó una entrevista semiestructurada con el objetivo de identificar las principales competencias que requiere un Psicólogo Organizacional en el ámbito laboral. A partir de esta información, se estructuró el cuestionario que posteriormente se aplicó a veinte Psicólogos Organizacionales con la finalidad de conocer el

grado de importancia de las competencias mencionadas por nuestros informantes claves, para de esta manera estructurar el perfil del Psicólogo Organizacional para una gestión adecuada.

El muestreo es no probabilístico de tipo intencional o deliberado; puesto que los participantes considerados como parte de nuestra muestra fueron hombres y mujeres entre 27 y 50 años de edad, con una formación académica Psicología Organizacional/Industrial, con experiencia mínima de 5 años en el área de Talento Humano y 3 años mínimos en cargos de supervisión en empresas privadas de la ciudad de Quito. Los años de experiencia fueron definidos entre 3 a 5 años en cargos de supervisión, debido a que se considera que es importante contar con profesionales con un criterio formado por las diferentes experiencias en las que se han desenvuelto, lo cual será de gran aporte para esta investigación.

Además, es necesario que tengan una formación en Psicología Organizacional/Industrial; puesto que es el perfil profesional que se definirá a partir de esta investigación. La edad y el sexo son independientes, sin embargo se consideró para asumir estos cargos un rango entre 27 y 50 años de edad.

### **5.3 Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación fueron la entrevista y el cuestionario; debido a que estas técnicas brindan mayor acceso a la información requerida, es de fácil aplicación y no demanda un presupuesto alto para su aplicación.

El panel de expertos no fue posible utilizarlo debido a la agenda de cada uno de los informantes claves, esto complicó acordar una hora y un lugar específico para realizar un taller para el levantamiento de las competencias requeridas por los Psicólogos organizacionales; y en lugar de esto se realizó una entrevista a cada uno de ellos.

En primera instancia se elaboró una prueba piloto de la entrevista semiestructura a tres psicólogas organizacionales; en la cual se pudieron detectar algunos errores de redacción y se hicieron cambios de acuerdo a las sugerencias realizadas por los profesionales con el objetivo de tener un mejor criterio para la construcción de la entrevista definitiva.

Posteriormente, se realizó una entrevista semiestructurada a cinco profesionales en Psicología Organizacional con cargos de supervisión en el área de Talento Humano de empresas privadas de Quito, con el objetivo de identificar las competencias que consideran necesarias para su gestión en este tipo de organizaciones; las cuales les permitieron obtener excelentes resultados en su desempeño laboral.

Con la información levantada, se estructuró un diccionario de competencias basado en el diccionario de Competencias del Grupo Hay; a partir de lo cual se construyó nuestra siguiente herramienta de investigación que es el cuestionario que fue aplicado a 20 Psicólogos Organizacionales/Industriales que se encuentran en líneas de supervisión de Talento Humano en empresas de servicios de Quito.

El cuestionario fue validado por el profesor guía de la Universidad de Las Américas de la carrera de Psicología Organizacional designado para esta investigación; el cual está estructurado con una escala de Likert que se compone de una afirmación con varias posibilidades de respuesta, en función del grado de acuerdo o de desacuerdo con la misma; lo cual nos ayudará a definir el grado de importancia de las competencias descritas y en qué nivel son necesarias para la gestión del Psicólogo Organizacional en una empresa de servicios; con lo cual se definirá el perfil por competencias del Psicólogo Organizacional.

## 5.4 Procedimiento

Por temas de confidencialidad, se mantuvo el anonimato de los profesionales a los cuales se realizaron las entrevistas y los cuestionarios. Por ende, se codificará a los informantes claves para fines didácticos.

Para la aplicación de los cuestionarios a la muestra; cabe mencionar que se cuenta con una base de datos preliminar de profesionales en Psicología Industrial/Organizacional referidos del círculo social tanto laboral como personal, los cuales han sido contactados con el fin de contar con su participación para el desarrollo de esta investigación. Estos profesionales firmarán el respectivo consentimiento informado que transparenta el proceso de recolección de datos y el tratamiento que se dará a la información obtenida; además, cabe indicar que se acordó con cada participante el día, la hora y el lugar en donde se llevaron a cabo tanto las entrevistas como la aplicación de los cuestionarios respectivos.

En el desarrollo de las entrevistas no se presentaron inconvenientes, puesto que todas las personas entrevistadas colaboraron abiertamente y se pudo evidenciar que hay muchos campos de aplicación laboral para los psicólogos organizacionales; además, se pudo constatar que las agendas de cada uno de los líderes de talento humano entrevistados son muy extensas debido al impacto estratégico que tiene el departamento de talento humano para las organizaciones, puesto que en algunas de las empresas en donde se llevaron a cabo las entrevistas, es un departamento ya no de apoyo, sino de asesoría para la Gerencia General.

Las entrevistas se llevaron a cabo conforme a la agenda de los entrevistados en su lugar de trabajo y en el horario establecido por ellos. La duración aproximada de las entrevistas fue de veinte minutos cada una y con el objetivo de recabar la mayor información posible para definir un primer bosquejo de las competencias del Psicólogo Organizacional. Las competencias definidas

fueron primordiales para la construcción del siguiente instrumento de recolección de datos que es el cuestionario de competencias, el cual fue aplicado a 20 profesionales de Psicología Organizacional/Industrial.

El primer bosquejo de las competencias del Psicólogo Organizacional se definió a partir de un análisis de contenido de las entrevistas realizadas, basándonos para la definición de las mismas en el Diccionario de Competencias del Grupo Hay, en el cual se especifica la definición clara de cada una de las competencias, el nivel y el comportamiento esperado para cada uno de los cargos.

Antes de la aplicación de los cuestionarios, se realizó una prueba piloto a un grupo pequeño, con la finalidad de corroborar que la herramienta tenga un lenguaje sencillo, comprensible y del que se pueda obtener la información necesaria para el presente trabajo. A partir de la información obtenida, se construyó el perfil por competencias del Psicólogo Organizacional requerido en las organizaciones de servicios; el cual servirá como una base para futuras investigaciones y a su vez será un aporte para la academia.

## **5.5 Análisis de Datos**

Para analizar los datos obtenidos en la entrevista, se utilizó el método de codificación y análisis de contenido, con el objetivo de identificar las competencias mencionadas en las mismas; además se utilizó el Diccionario de Competencias del Grupo Hay para categorizar aquellas competencias mencionadas durante las entrevistas, agrupando las competencias que pretendían decir lo mismo, de acuerdo al diccionario de competencias base.

En las entrevistas, también se especificaron las actividades esenciales en las cuales los Psicólogos Organizacionales se desempeñan y los conocimientos necesarios para el desarrollo de las mismas. Esta información fue de gran

utilidad para definir las funciones que constarán en el perfil del Psicólogo Organizacional para laborar en el área de Talento Humano.

Una vez definidas las competencias, se estructuró el cuestionario que se aplicó a 20 psicólogos organizacionales. Los datos obtenidos con el cuestionario aplicado fueron analizados con medidas de tendencia central, las cuales son una manera de organizar la información obtenida con la finalidad de buscar el valor medio o más representativo para facilitar la construcción del perfil de competencias del Psicólogo Organizacional. El análisis de los datos se realizó a través de la herramienta informática Microsoft Excel, con la cual se tabularon los cuestionarios y se realizaron representaciones gráficas de los resultados.

### **5.5.1 Análisis de Contenido de las Entrevistas**

Mediante las entrevistas realizadas se pudo constatar que la formación académica requerida o sugerida para asumir cargos de supervisión en el área de talento humano es Psicología Industrial/Organizacional y se necesitan 5 años de experiencia mínimo en manejo de los subsistemas de Talento Humano; esto implica el subsistema de selección, compensaciones, desarrollo organizacional, capacitación y evaluación del desempeño.

Además, los entrevistados mencionan que es de vital importancia contar con un profesional en psicología organizacional dentro de una empresa, debido a que su contingente facilita la gestión del talento humano a través del correcto manejo de los subsistemas de talento humano; generando procesos de desarrollo a nivel empresarial y el desarrollo del personal de la organización, para lograr que se cumplan los objetivos estratégicos de la misma a través del talento humano.

Los temas importantes sobre los cuales trabaja el Psicólogo Organizacional son reclutamiento y selección de personal, salarios, plan carrera, evaluación del desempeño, seguridad y salud ocupacional, comunicación organizacional,

desarrollo organizacional, capacitación, cultura y clima organizacional y proyectos especiales de una organización, interpretación de test psicométricos, assessment center, identificación de competencias y transformarlos a comportamientos observables y asesoría en la planificación estratégica y en temas de talento humano.

El valor agregado que genera un profesional de Psicología Organizacional es esa capacidad de lograr el equilibrio entre el desarrollo de las personas y el desarrollo de la organización, administrar y generar el cambio, ver al individuo como talento humano no como recurso, desarrollo de personal y convertir las competencias en comportamientos observables.

Es importante que el Psicólogo Organizacional esté preparado para afrontar situaciones arduas en el transcurso de su vida profesional, ya que debe enfrentarse al hecho de romper el paradigma de que el departamento de Talento Humano sea visto como un departamento de apoyo y no de asesoría; cuando en realidad el reto sería el convertir este departamento en un área estratégica.

Además, se mencionó que el Psicólogo Organizacional se encontrará con la realidad de que sacar adelante proyectos en organizaciones donde no está claro el rol del departamento de Talento Humano, se debe saber vender las ideas y estar preparado para las ocasiones en que no se terminen los proyectos planteados por falta de presupuesto o por falta de apoyo de la Gerencia General.

Es importante destacar que el Psicólogo Organizacional debe desarrollar competencias como inteligencia emocional, orientación de servicio, habilidad de comunicación, trabajo bajo presión, toma de decisiones, iniciativa, habilidad numérica, liderazgo, trabajo en equipo, planificación y visión estratégica, entre otros.

Para cada uno de los entrevistados, es fundamental reforzar la habilidad numérica y la capacidad de formular proyectos que sean sustentables y viables en el área de Talento Humano, dejando atrás la típica gestión del Psicólogo Organizacional; ya que debe estar capacitado para cumplir una función de asesoría directa a la Gerencia General respecto a temas específicos de Talento Humano, con la finalidad de cumplir con cada objetivo organizacional.

### **5.5.2 Categorización de las Competencias**

La codificación abierta fue la herramienta que se utilizó para definir las competencias más importantes en la gestión del Psicólogo Organizacional; para lo cual el Diccionario de Competencias Hay fue la base para categorizar aquellas competencias mencionadas durante las entrevistas, agrupando las competencias de acuerdo al diccionario de competencias base de la siguiente manera:

**Tabla 2. Resultados de las Competencias requeridas.**

CATEGORIZACIÓN DE COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS HAY	COMPETENCIAS MENCIONADAS POR LOS ENTREVISTADOS INCLUIDAS	CONDUCTAS OBSERVABLES
<b>Flexibilidad:</b> “Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 3).	-Manejo de Conflictos. -Adaptación a los cambios.	“ <b>Adapta su estrategia a la situación:</b> Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios temporales para adaptarse” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 3).
<b>Autoconfianza:</b> “Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 4).	-Inteligencia emocional.	“ <b>Escoge retos con un alto riesgo:</b> Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 4).
<b>Pensamiento Analítico:</b> “Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes aspectos, y establecer prioridades de forma racional” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 7).	-Capacidad de análisis -Razonamiento lógico.	“ <b>Realiza planes o análisis complejos.</b> Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 7).
<b>Búsqueda de Información:</b> “Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 10).	-Habilidades de comunicación. -Organización.	“ <b>Realiza análisis coste-beneficio:</b> Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos. Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 10).
<b>Orientación al Cliente:</b> “Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 12).	-Orientación de servicio.	“ <b>Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo.</b> Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 12).
<b>Comprensión Interpersonal:</b> “Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 13).	-Inteligencia emocional. -Empatía.	“ <b>Comprende las razones de fondo:</b> Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 13).
<b>Comprensión de la Organización:</b> “Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 14).	-Conocer el giro del negocio.	“ <b>Comprende asuntos de fondo de la empresa:</b> Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 14).
<b>Impacto e Influencia:</b> “Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios” (Hay/Mc Ber, 1998, p. 15).	-Influencia.	“ <b>Utiliza estrategias de influencia complejas:</b> Fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas

		complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 15).
<b>Desarrollo de Interrelaciones:</b> "Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas cálidas o redes de contacto con distintas personas" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 16).	-Habilidades Interpersonales.	<b>"Hace sólidas amistades:</b> Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 16).
<b>Desarrollo de Personas:</b> "Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 17).	-Desarrollo de Personas.	<b>"Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.</b> Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 17).
<b>Dirección de Personas:</b> "Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 18).	-Manejo de Personal. -Manejo de Conflictos.	<b>"Responsabiliza a las personas de su rendimiento:</b> Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 18).
<b>Liderazgo:</b> "Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 19).	-Liderazgo. -Planificación estratégica. -Manejo de Conflictos.	<b>"Comunica una visión de futuro convincente:</b> Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso son el proyecto o la misión del grupo" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 19).
<b>Trabajo en Equipo:</b> "Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 20).	-Trabajo en equipo.	<b>"Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás:</b> Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 20).
<b>Preocupación por el Orden y la Calidad:</b> "Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 24).	-Organización.	<b>"Realiza un seguimiento de datos o proyectos:</b> Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 24).
<b>Iniciativa o Pro actividad:</b> "Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 11).	-Iniciativa. Pro actividad.	<b>"Se anticipa a largo plazo:</b> Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás" (Hay/Mc Ber, 1998, p. 11).

Al categorizar las competencias mencionadas por los informantes claves, se pudo observar que existen competencias que no se encuentran en el Diccionario de Competencias Hay, pero que son importantes en el contexto laboral actual en la gestión de Talento Humano como lo son:

- Manejo de Conflictos
- Habilidad de Comunicación
- Habilidad Numérica
- Visión estratégica

Es fundamental indicar que muchas de las competencias que los entrevistados mencionaron se pueden vincular en varias de las competencias especificadas por Hay; por lo cual a partir de las competencias categorizadas, se estructuró el cuestionario para su posterior aplicación.

### **5.5.3 Conocimientos, habilidades y actitudes señalados por los entrevistados**

#### **Conocimientos:**

- Administración a puertas abiertas
- Manejo de personal
- Manejo de herramientas tecnológicas
- Manejo de Excel
- Test Psicológicos
- Realización de Entrevistas
- Legislación Laboral
- Cultura organizacional
- Promover la investigación
- Gestión por procesos para poder construir organigramas, perfiles que se alineen al a organización y poder hacer flujos de procesos genéricos,
- Seguridad Ocupacional.

**Habilidades:**

- Tolerancia a la frustración
- Desarrollo de habilidades blandas como liderazgo y comunicación.
- Entender el negocio
- Visión estratégica
- Planificación estratégica.
- Habilidad Numérica para visualizar la parte de costos dentro de las organizaciones para transformar las ideas en números
- Habilidades de comunicación.

**Actitudes:**

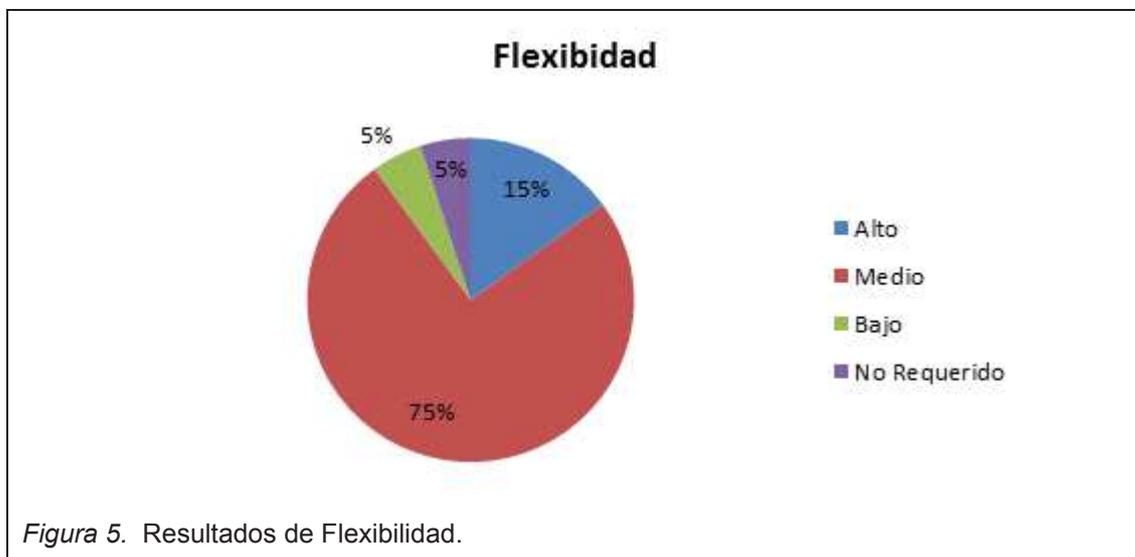
- Actitud positiva
- Ser creativo
- Proactivo
- Tener criterio.

**6. RESULTADOS****6.1 Resultados Obtenidos en la aplicación del cuestionario****6.1.1 Perfil Blando: Competencias**

Para determinar las competencias y el nivel requerido en el perfil del Psicólogo Organizacional para su desempeño en el área de Talento Humano, se utilizó el formato detallado en el Anexo 2.

Después de la aplicación del cuestionario a 20 Psicólogos Organizacionales en líneas de coordinación o supervisión, se obtuvieron los siguientes resultados:

**1. Flexibilidad:** Es la capacidad de aptarse y trabajar de manera adecuada ante cualquier situación y grupo de personas.



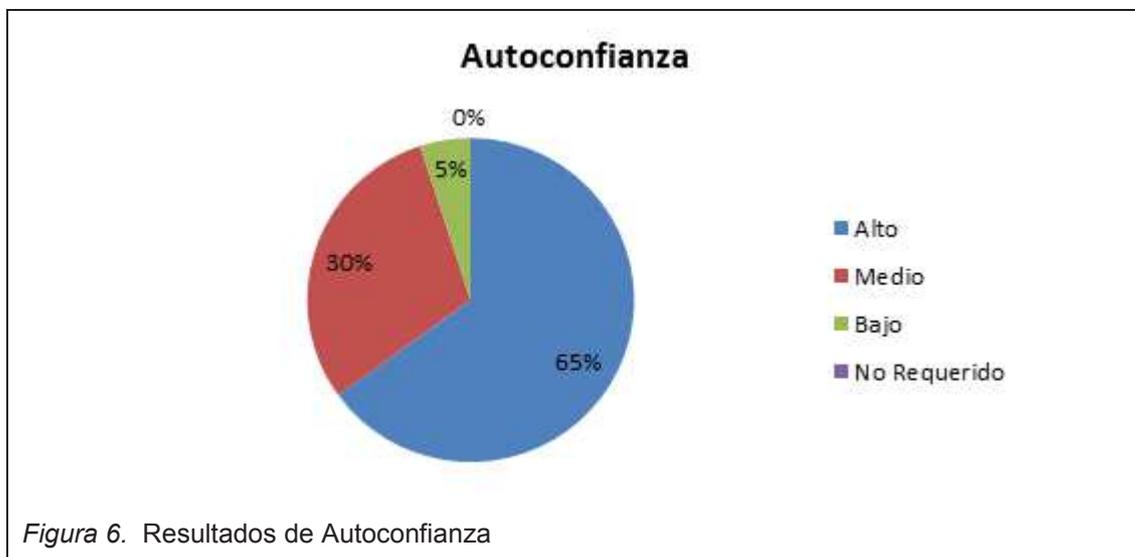
**Tabla 3. Resultados de la Competencia 1.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	3	15%
Medio	15	75%
Bajo	1	1%
No Requerido	1	1%

Acorde a esta competencia se puede observar que el 75% de los encuestados señalan que la competencia de flexibilidad se requiere en un nivel medio; por lo tanto se considera importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que el Psicólogo Organizacional debe estar preparado para afrontar diferentes panoramas laborales y poder adaptarse ante cualquier grupo social.

La flexibilidad en un nivel medio indica que modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.

**2. AUTOCONFIANZA:** Es la capacidad de confiar de que realiza su trabajo o resolver un problema de manera eficaz.



**Tabla 4. Resultados de la Competencia 2**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	13	65%
Medio	6	30%
Bajo	1	5%
No Requerido	0	0%

En esta competencia el 65% de los encuestados señalan que el autoconfianza se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano, debido a que esta competencia denota la seguridad con la que el profesional realiza su trabajo y la confianza de que se desempeña de manera exitosa.

El autoconfianza en un nivel alto indica que disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad. (Hay/Mc Ber, 1998, p. 4)

**3. PENSAMIENTO ANALÍTICO:** Capacidad de entender y desintegrar una situación en partes, con la finalidad de organizar sus ideas de manera sistemática y eficaz en grado de importancia.



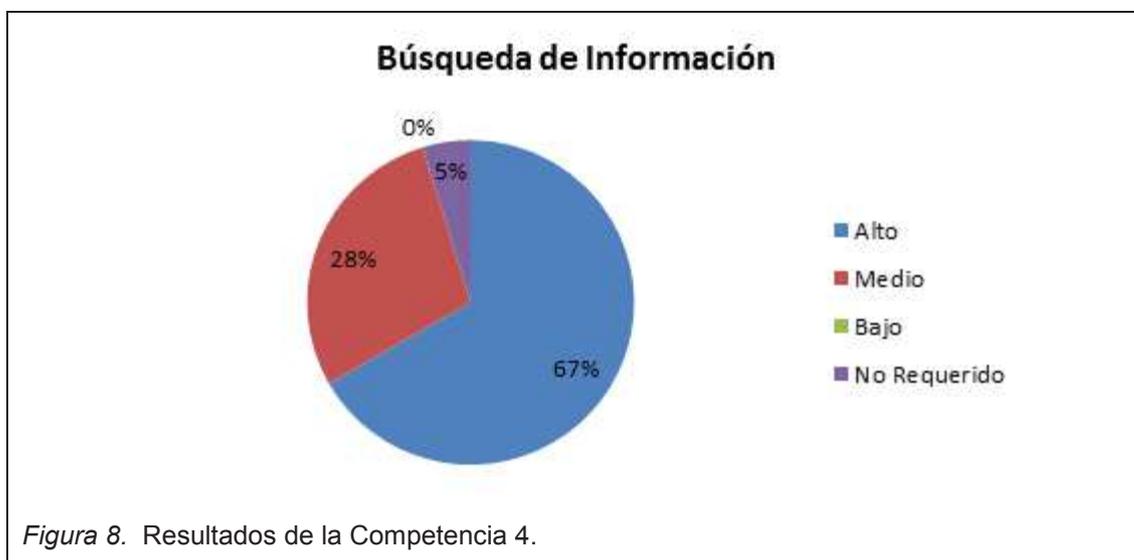
**Tabla 5. Resultados de la Competencia 3.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	20	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El pensamiento analítico según el 100% de los encuestados señalan que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera sumamente importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que tiene un alto impacto en el desempeño del Psicólogo Organizacional dentro de una organización, pues con esta competencia es capaz de realizar un análisis profundo de las situaciones y desafíos que se le puedan presentar.

El pensamiento analítico en un nivel alto indica que se necesita realizar análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

**4. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:** Es la capacidad de buscar datos necesarios para la organización, utilizando los diferentes medios para obtenerlos, sin importar realizar más allá de lo que se le requiere.



**Tabla 6. Resultados de la Competencia 4.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	14	67%
Medio	6	28%
Bajo	0	0%
No Requerido	1	5%

En esta competencia el 67% de los encuestados señalan que la competencia de búsqueda de información se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que esta competencia es necesaria para cumplir con actividades como selección de personal, nómina, desarrollo organizacional, capacitación, entre otros subsistemas.

La búsqueda de información en un nivel alto implica poner en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.

**5. ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Es el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.



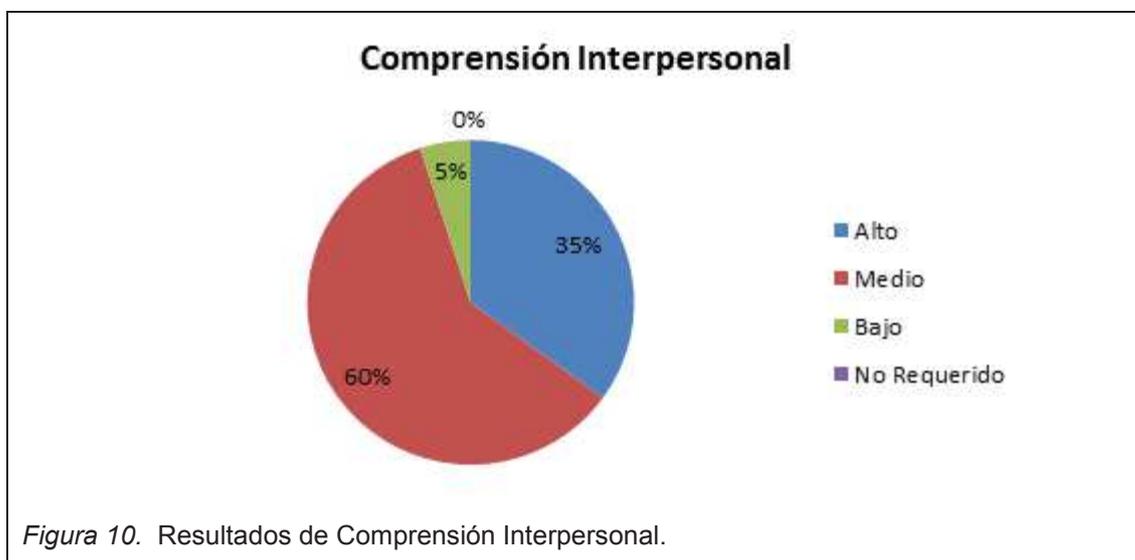
**Tabla 7. Resultados de la Competencia 5.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	12	60%
Medio	7	35%
Bajo	0	0%
No Requerido	1	5%

Acorde a esta competencia se puede observar que el 60% de los encuestados señalan que la competencia de Orientación al cliente se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión debido a que el psicólogo organizacional debe tener ese ímpetu de servicio a los demás; ya que se encuentra en constante contacto con los miembros de la organización y con sus clientes externos.

La Orientación al cliente en un nivel alto indica que se demuestra interés en atender a los clientes internos o externos y plantea soluciones adecuadas para suplir las necesidades de los mismos.

**6. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL:** Es la capacidad para escuchar y entender las emociones y pensamientos de los demás de manera efectiva; logrando fortalecer sus relaciones interpersonales.



**Tabla 8. Resultados de la Competencia 6.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	7	35%
Medio	12	60%
Bajo	1	5%
No Requerido	0	0%

La comprensión interpersonal según el 60% de los encuestados se requiere en un nivel medio; por lo tanto se considera importante dentro del área de Talento Humano; ya que tiene contacto directo con la gente de la organización y con usuarios externos; esto implica tener la capacidad de entender sus pensamientos y sentimientos de manera que se suplan o se atiendan los requerimientos de cada persona.

La comprensión interpersonal en un nivel medio implica que entiende los pensamientos, situaciones y emociones de los demás con una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

**7. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:** Es la capacidad de comprender el giro del negocio de la organización y sus respectivas relaciones de poder dentro y fuera de la organización (clientes, proveedores, etc.).



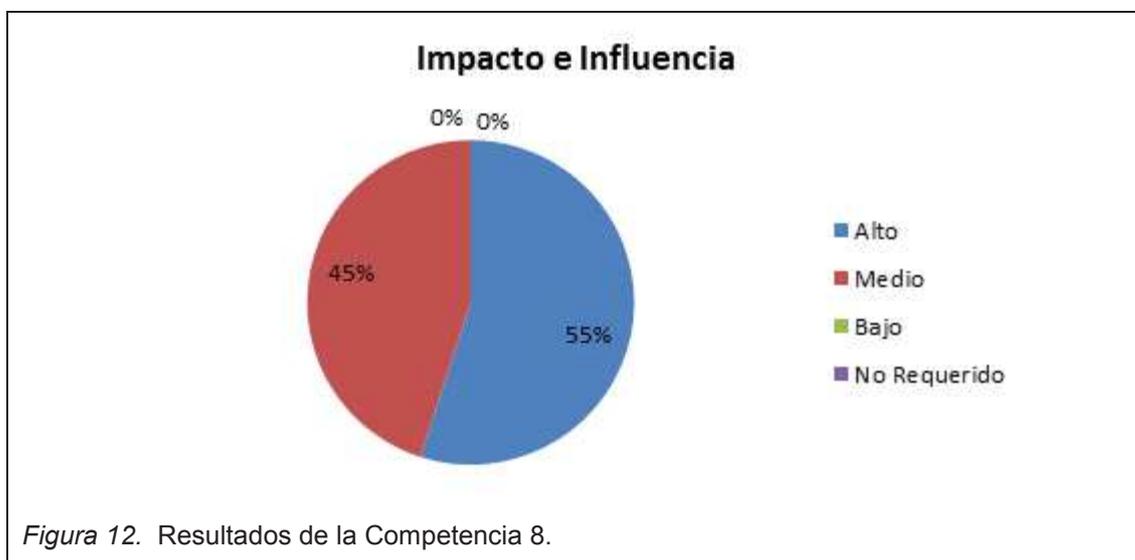
**Tabla 9. Resultados de la Competencia 7**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	14	70%
Medio	6	30%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 70% de los encuestados señalan que la competencia de comprensión de la organización se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante dentro del área de Talento Humano, ya que la gestión del psicólogo organizacional impacta directamente en los objetivos organizacionales, cumpliendo una función de asesoría y no solo de apoyo.

La comprensión de la organización en un nivel alto implica identificar las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.

**8. IMPACTO E INFLUENCIA:** Es la habilidad de persuadir, convencer o influir en los demás para la consecución tanto de los objetivos organizacionales y como de los personales.



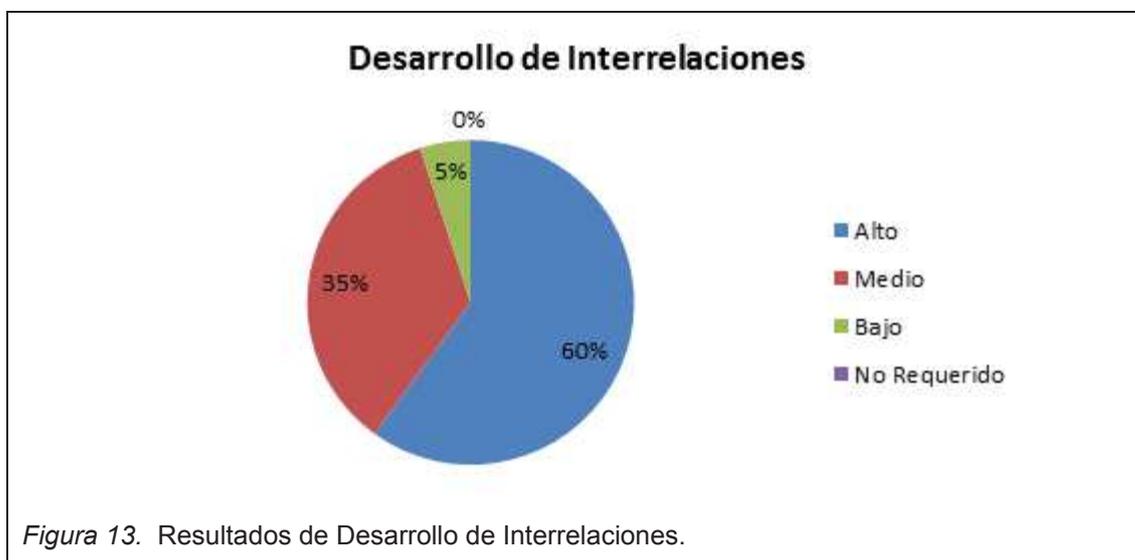
**Tabla 10. Resultados de la Competencia 8.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	11	55%
Medio	9	45%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 55% de los encuestados señalan que el impacto e influencia es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que cumple una función de asesoría directa a la Gerencia General y en algunos casos llega a ser el mediador entre el colaborador y la organización.

El impacto e influencia en un nivel alto señala que es capaz de utilizar sus habilidades para fomenta alianzas estratégicas que apoyen sus ideas para conseguir sus objetivos.

**9. DESARROLLO DE INTERRELACIONES:** Es la capacidad de establecer relaciones o redes de contacto fuertes y cálidas; las cuales le permitan cumplir con sus objetivos.



**Tabla 11. Resultados de la Competencia 9.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	12	60%
Medio	7	35%
Bajo	1	5%
No Requerido	0	0%

El 60% de los encuestados señalan que el desarrollo de interrelaciones es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que tiene un constante contacto con usuarios internos y externos de la organización; y para ello debe ser capaz de establecer vínculos fuertes y cordiales que le permitan cumplir con el trabajo encomendado.

El desarrollo de interrelaciones en un nivel alto indica que es necesaria la habilidad de construir relaciones beneficiosas que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.

**10. DESARROLLO DE PERSONAS:** Habilidad para formar y desarrollar el talento humano a su cargo en beneficio de los demás y de la organización.



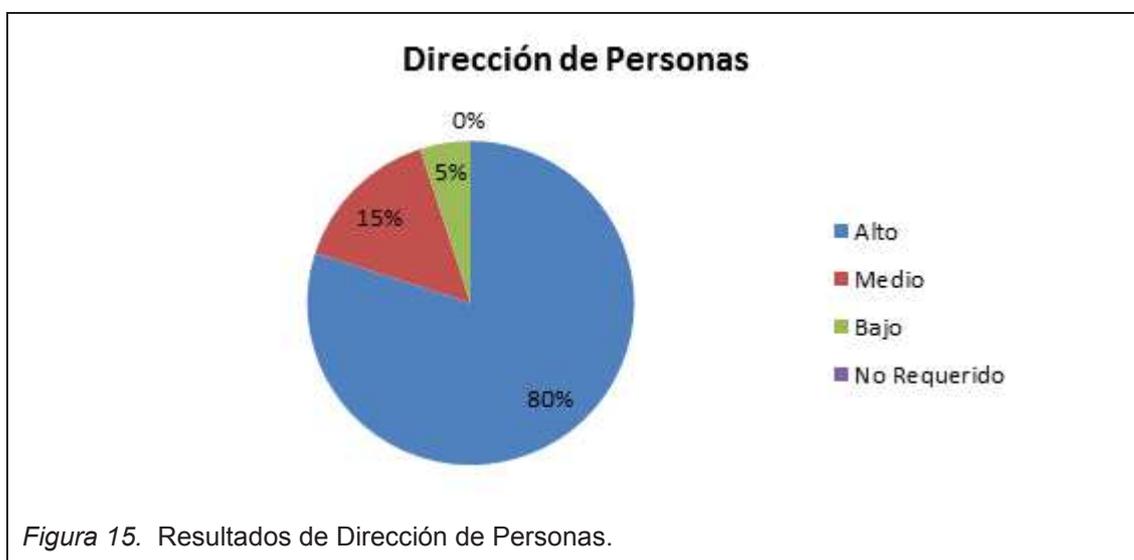
**Tabla 12. Resultados de la Competencia 10.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	15	75%
Medio	5	25%
Bajo	0	5%
No Requerido	0	0%

En este apartado el 72% de los encuestados señalan que la competencia de desarrollo de personas se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano, ya que al ser un cargo directivo o que implica tener un equipo a cargo, debe tener la capacidad de guiar y fomentar el desarrollo en su gente lo cual les servirá para adquirir nuevas habilidades para la solución de problemas.

El desarrollo de personas en un nivel alto implica realizar una proyección de las posibles necesidades de recurso humano, considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

**11. DIRECCIÓN DE PERSONAS:** Es la habilidad de dirigir a otras personas de acuerdo a las necesidades personales y de la organización.



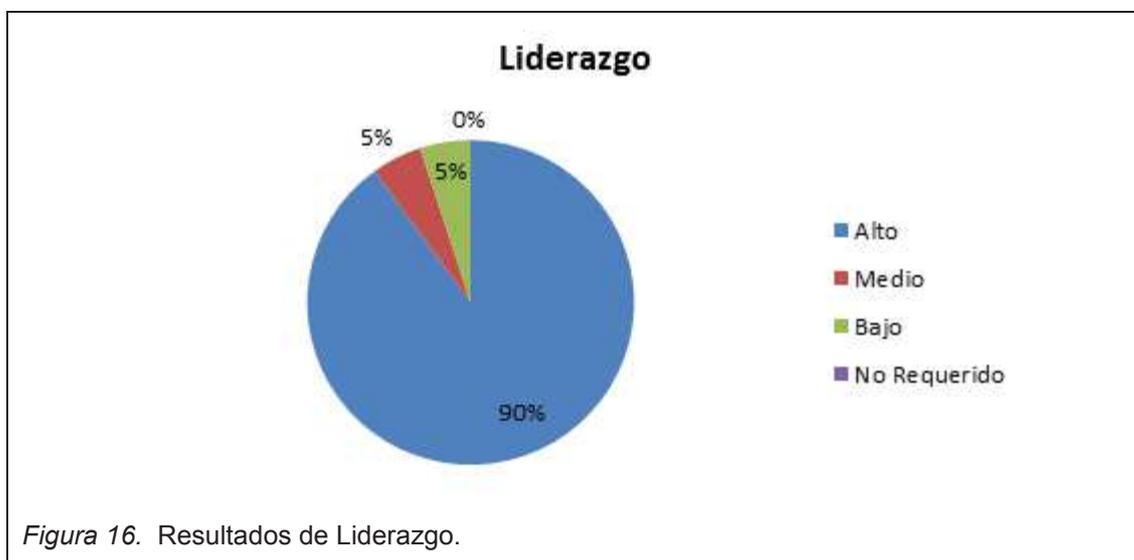
**Tabla 13. Resultados de la Competencia 11.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	16	80%
Medio	3	15%
Bajo	1	5%
No Requerido	0	0%

En este apartado el 80% de los encuestados señalan que la competencia de dirección de personas se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que al ser un cargo en el cual maneja personal, es importante que sepa dirigir a su equipo de trabajo en pos de los objetivos organizacionales.

La dirección de personas en un nivel alto indica que empodera a las personas de su rendimiento y establece una comparación entre los resultados obtenidos versus los estándares de cumplimiento de la organización.

**12. LIDERAZGO:** Es la capacidad de guiar a los demás o a su equipo de trabajo de manera democrática y efectiva para la consecución de un objetivo en común.

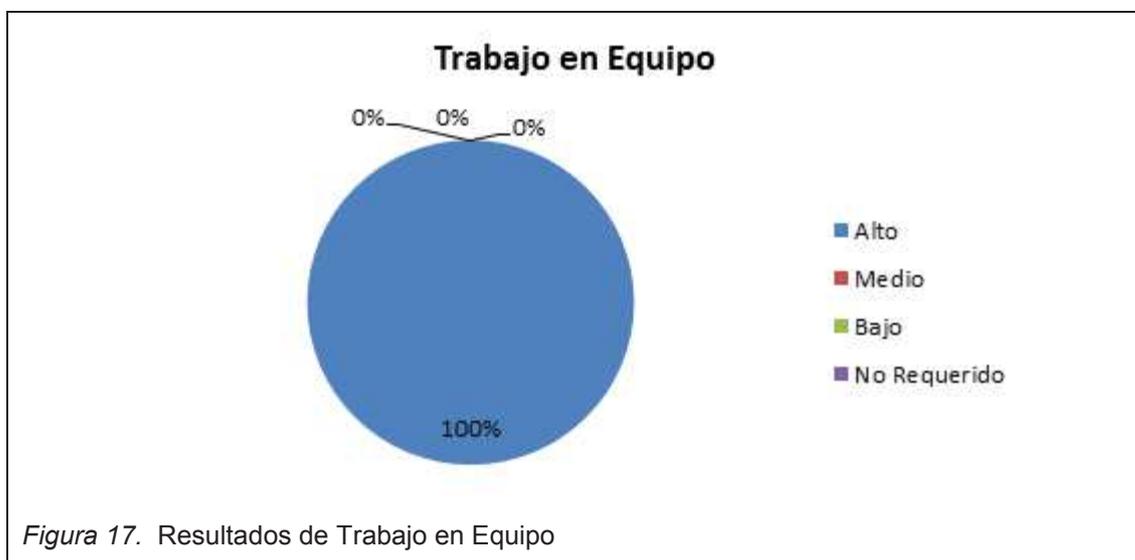


**Tabla 14. Resultados de la Competencia 12.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	16	80%
Medio	3	15%
Bajo	1	5%
No Requerido	0	0%

En este apartado el 80% de los encuestados señalan que la competencia de liderazgo se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que al ser un cargo directivo o de coordinación, el psicólogo organizacional debe estar en la capacidad de actuar como modelo a seguir, influenciar de forma positiva y motiva a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso para el logro de objetivos comunes.

**13. TRABAJO EN EQUIPO:** Es la intención de colaborar de manera coordinada con otros, formar parte de un equipo con la finalidad de alcanzar un objetivo en común.



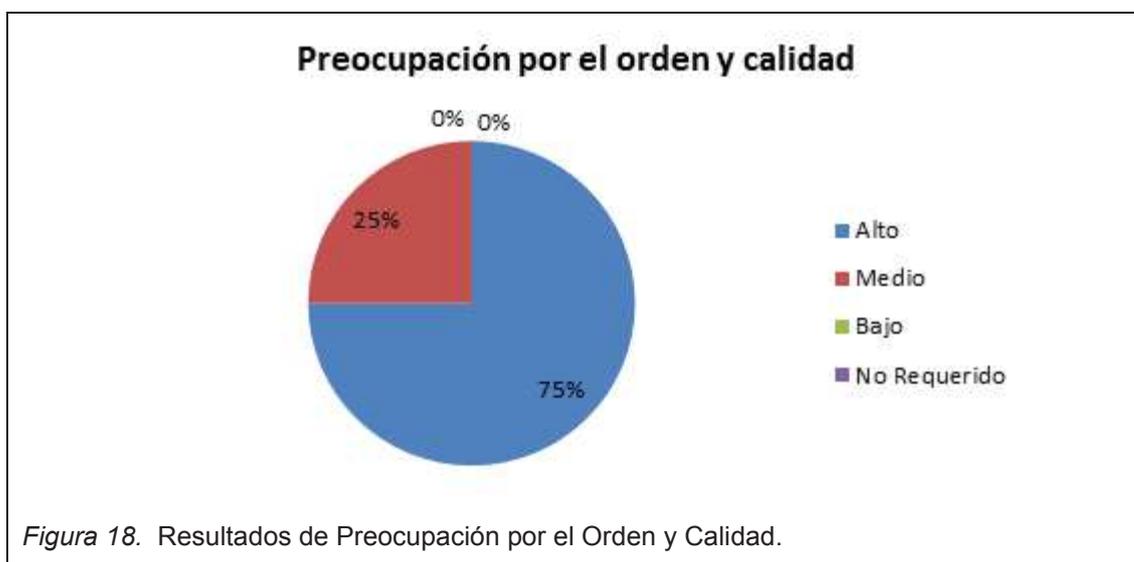
**Tabla 15. Resultados de la Competencia 13.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	20	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El trabajo en equipo según el 100% de los encuestados se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera sumamente importante para su gestión dentro del área de Talento Humano.

El trabajo en equipo en un nivel alto indica que se necesita crear un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Se reconoce los méritos de cada miembro Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo y se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

**14. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD:** Preocupación continua por el orden y la calidad del trabajo realizado, de manera que se realizan constante seguimiento y control de la información obtenida para reducir errores en el trabajo asignado.

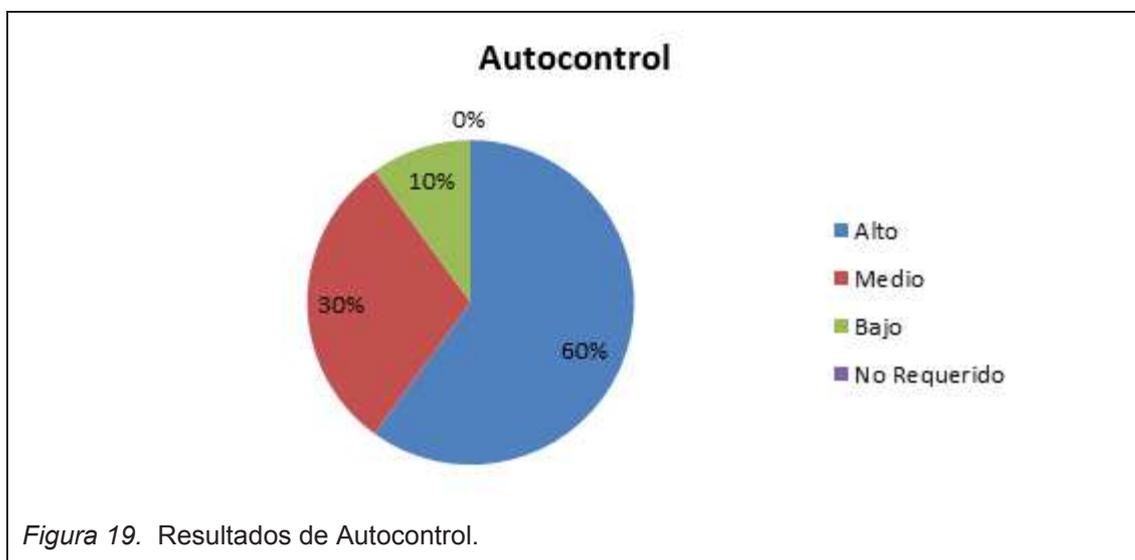


**Tabla 16. Resultados de la Competencia 14.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	15	75%
Medio	5	25%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

La preocupación por el orden y la calidad según el 75% de los encuestados se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que implica realizar un constante seguimiento y control del trabajo que realiza, con la finalidad de prever y detectar errores y buscar información para mantener el orden y la calidad de su trabajo.

**15. AUTOCONTROL:** Es la habilidad de mantener las propias emociones bajo control en situaciones de constante estrés y evitar reacciones negativas ante provocaciones por parte de otros.



**Tabla 17. Resultados de la Competencia 15.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	12	60%
Medio	6	30%
Bajo	2	10%
No Requerido	0	0%

El autocontrol según el 60% de los encuestados se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que al estar en constante contacto con los problemas del manejo de personal de la organización y de los requerimientos del usuario externo, es necesario que sepa controlar sus emociones y sobrellevar situaciones de constante estrés; evitando reacciones negativas que afecten las relaciones estratégicas de la empresa.

**16. PRO ACTIVIDAD- INICIATIVA:** Es la predisposición a actuar de manera pro activa, anticipándose a los hechos y tomando decisiones acertadas contrarrestando las amenazas de la empresa y aprovechando sus oportunidades.

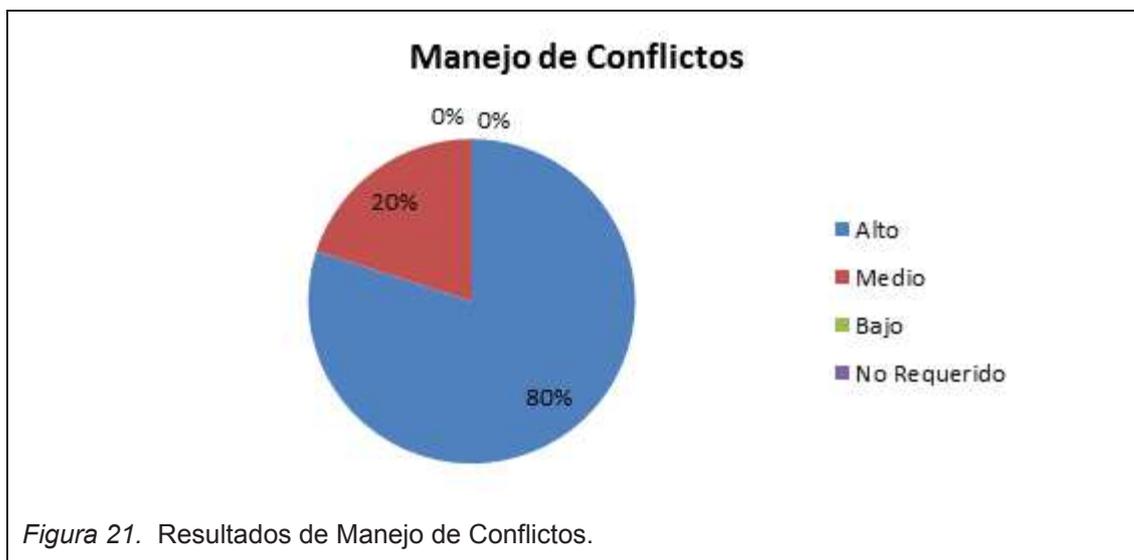


**Tabla 18. Resultados de la Competencia 16.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	17	85%
Medio	3	15%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 85% de los encuestados señalan que la pro actividad es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; dado que debe anticiparse a las situaciones, actuar con rapidez para crear oportunidades y solucionar con iniciativa los problemas. Elabora planes de contingencia y promueve ideas innovadoras.

**17. MANEJO DE CONFLICTOS:** Es la competencia para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, centrándose en los intereses comunes y tratando de conciliar de manera equitativa para las partes.



**Tabla 19. Resultados de la Competencia 17.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	16	80%
Medio	4	20%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 80% de los encuestados señalan que el manejo de conflictos es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; debido a que por ser una posición de contacto permanente con la gente, debe tener la capacidad de, ser mediador entre las partes y proponer soluciones viables para los problemas que se presenten y que se puedan dar en un futuro.

**18. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN:** Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.

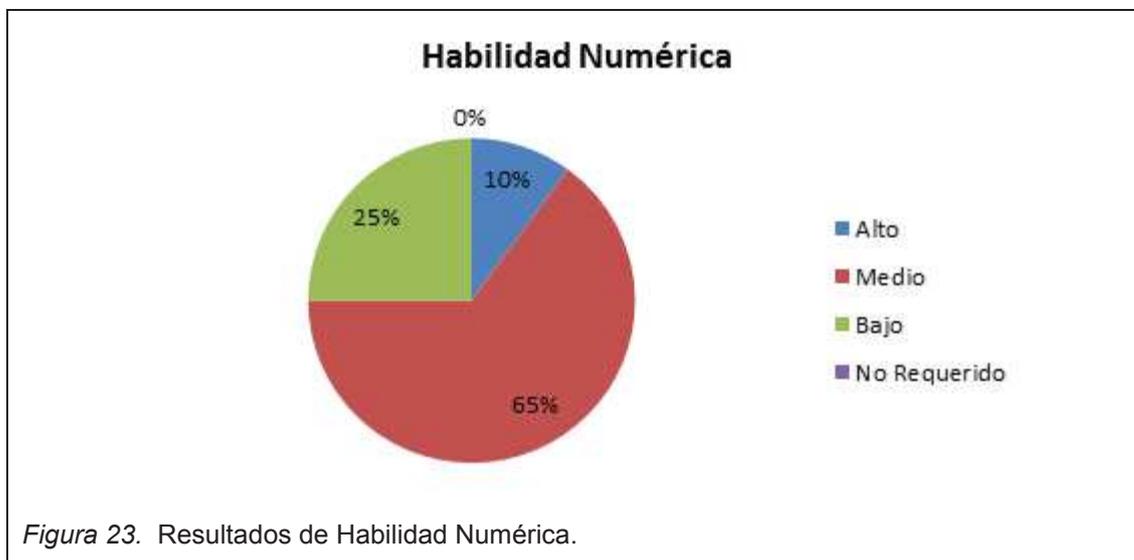


**Tabla 20. Resultados de la Competencia 18.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	14	74%
Medio	5	26%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 74% de los encuestados señalan que la habilidad de comunicación es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que este cargo implica tener una capacidad de expresar y exponer proyectos de manera adecuada ante la Gerencia y personal de otras organizaciones. Además, implica la capacidad de expresar sus ideas y sentimientos de manera efectiva tanto al personal a cargo como al resto de la organización.

**19. HABILIDAD NUMÉRICA:** Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades y solucionar problemas.



**Tabla 21. Resultados de la Competencia 19.**

Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	2	10%
Medio	13	65%
Bajo	5	25%
No Requerido	0	0%

El 65% de los encuestados señalan que la habilidad numérica es una competencia que se requiere en un nivel medio; por lo tanto se considera importante dentro del área de Talento Humano para realizar cálculos de complejidad media y proponer de manera atractiva los proyectos a realizar de manera que representen una rentabilidad y no un gasto para la empresa.

**20. VISIÓN ESTRATÉGICA:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.



**Tabla 22. Resultados de la Competencia 20.**

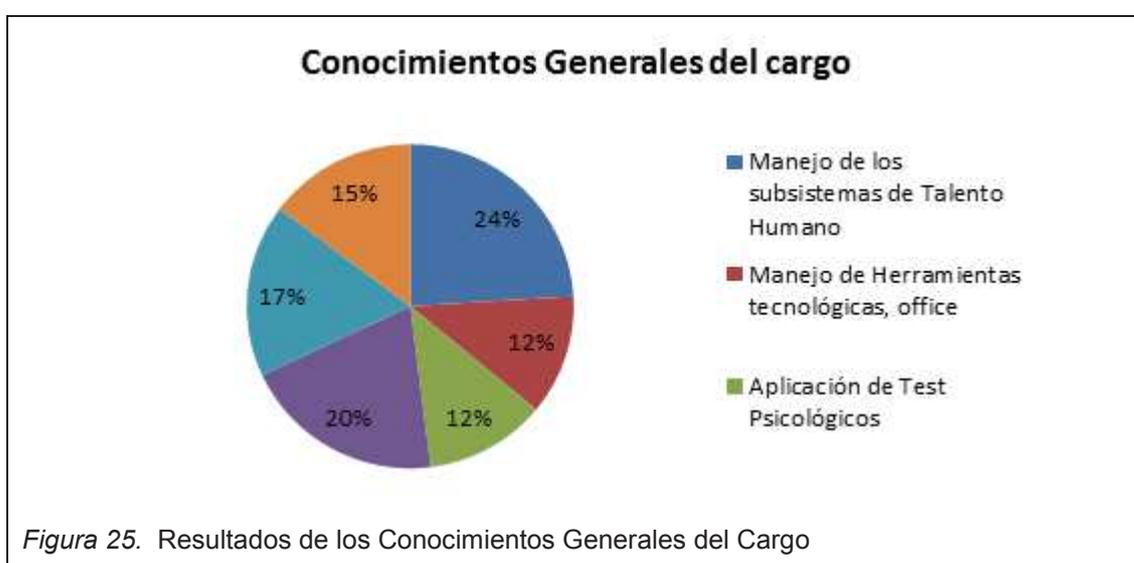
Alternativas	Respuestas	Porcentaje
Alto	14	74%
Medio	5	26%
Bajo	0	0%
No Requerido	0	0%

El 74% de los encuestados señalan que la visión estratégica es una competencia que se requiere en un nivel alto; por lo tanto se considera muy importante para su gestión dentro del área de Talento Humano; ya que es necesaria por la función de asesoría que cumple su cargo en la organización; lo cual implica comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

### 6.1.2 Conocimientos Generales del Cargo

Para determinar el nivel requerido de los conocimientos generales en el perfil del Psicólogo Organizacional para su desempeño en el área de Talento Humano, se utilizó el formato detallado en el Anexo 2.

Después de la aplicación del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:



**Tabla 23. Resultados de los Conocimientos Generales del Cargo**

Alternativas	Porcentaje
Manejo de los subsistemas de Talento Humano	24%
Manejo de Herramientas tecnológicas, office	12%
Aplicación de Test Psicológicos	12%
Legislación Laboral	20%
Planificación Estratégica	17%
Implementación de Proyectos	15%

Para los entrevistados los conocimientos que deben saber los Psicólogos Organizacionales para una buena gestión son conocer acerca del manejo de los subsistemas de Talento Humano, tener conocimiento de legislación laboral, aportar en la planificación estratégica de la organización, tener la iniciativa para

la implementación de proyectos, y por último la aplicación de Test Psicológicos y el manejo de herramientas tecnológicas y el manejo de Microsoft office son importantes en la formación profesional de un Psicólogo Organizacional para desempeñarse en el área de Talento Humano.

## **6.2 Perfil de Competencias del Psicólogo Organizacional**

El perfil de competencias del Psicólogo Organizacional definido es un perfil genérico para niveles directivos que contiene las funciones esenciales que se realizan en el área de Talento Humano, los conocimientos requeridos para el desempeño de las mismas y el nivel de competencias necesario para el desempeño en un cargo de Coordinador de Talento Humano o para líneas de supervisión.

Las competencias y el nivel de las mismas en el perfil del Psicólogo Organizacional fueron definidas mediante los instrumentos de recolección de datos como las entrevistas y los cuestionarios realizados con el respectivo análisis de la información recopilada. Las definiciones y las conductas observables de cada una de las competencias fueron extraídas del Diccionario de Competencias Hay, el cual nos ayudó a establecer el siguiente perfil:

Tabla 24. Perfil del Psicólogo Organizacional

PERFIL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL		
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Denominación del Puesto:</b>	GESTOR DE TALENTO HUMANO	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Unidad Administrativa:</b>	Departamento de Talento Humano	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO</b>		
Administrar y potenciar el talento humano a través del desarrollo personal y profesional de los colaboradores en concordancia con las políticas de gestión.		
<b>3. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de Educación Formal:</b>	Tercer Nivel	Psicología Organizacional o Industrial
	Cuarto Nivel	Maestría de RR.HH o MBA
<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 - 6 años en el manejo de los diferentes subsistemas de Talento Humano.	
<b>5. ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN</b>		
Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como reclutamiento y selección, capacitación, políticas de remuneraciones y salarios, salud y seguridad ocupacional, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, comunicación organizacional.		
Asesorar a los niveles directivos de la organización en aspectos relacionados con el Desarrollo Organizacional, Administración de Recursos Humanos y Bienestar Social.		
Elaborar y ejecutar las políticas y procedimientos de Evaluación de Desempeño.		
Implementar y controlar la aplicación de los programas de capacitación de personal y bienestar laboral.		
Compensar a los colaboradores de la empresa de manera adecuada, con la finalidad de generar satisfacción laboral, competitividad externa y equidad interna para generar reconocimiento y fidelización del personal.		
Reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para desarrollarse dentro de la organización de una forma efectiva y eficaz.		
Elaborar indicadores de Gestión de Talento Humano.		
Velar por la correcta aplicación y cumplimiento del, Código de trabajo y Reglamentos internos de la empresa y demás leyes y reglamentos conexos.		
Controlar, vigilar, disponer y proporcionar lineamientos de seguridad para precautelar la vida de todos los colaboradores.		
Preparar y elaborar los planes y programas anuales del Departamento de Recursos humanos y someterlos a consideración del gerente		
<b>5. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Manejo de los subsistemas de Talento Humano		ALTO
Manejo de Herramientas tecnológicas, office		MEDIO
Aplicación de Test Psicológicos		MEDIO
Legislación Laboral		ALTO
Planificación Estratégica		ALTO
Implementación de Proyectos		ALTO

<b>6. MATRIZ DE COMPETENCIAS</b>			
<b>6.1 COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTA OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Autoconfianza</b>	Es la capacidad de confiar que realiza su trabajo o resolver un problema de manera eficaz.	Seguridad con la que el profesional realiza su trabajo y la confianza de que se desempeña de manera exitosa, se ofrece para proyectos desafiantes.	ALTO
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad de aptarse y trabajar de manera adecuada ante cualquier situación y grupo de personas.	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación	MEDIO
<b>Habilidad de Comunicación</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	Expresa y expone sus ideas y proyectos de manera adecuada ante la Gerencia y el personal de otras organizaciones.	ALTO
<b>6.2 COMPETENCIAS DE GESTIÓN DEL EQUIPO</b>			
<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTA OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Desarrollo de Personas</b>	Habilidad para formar y desarrollar el talento humano a su cargo en beneficio de los demás y de la organización.	Guía y fomenta el desarrollo en su gente lo cual les servirá para adquirir nuevas habilidades para la solución de problemas.	ALTO
<b>Dirección de Personas</b>	Es la habilidad de dirigir a otras personas de acuerdo a las necesidades personales y de la organización.	Empodera a las personas de su rendimiento y establece una comparación entre los resultados obtenidos versus los estándares de cumplimiento de la organización.	ALTO
<b>Trabajo en equipo</b>	Es la intención de colaborar de manera coordinada con otros, formar parte de un equipo con la finalidad de alcanzar un objetivo en común.	Desarrolla el espíritu de cooperación, reconoce los logros de su equipo y sabe resolver los conflictos que se presenten dentro del equipo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	ALTO
<b>Liderazgo</b>	Es la capacidad de guiar a los demás o a su equipo de trabajo de manera democrática y efectiva para la consecución de un objetivo en común.	Actúa como modelo a seguir, influenciar de forma positiva y motiva a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso para el logro de objetivos comunes.	ALTO

<b>6.3 COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN</b>			
<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTA OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Preocupación por el Orden y la Calidad</b>	Preocupación continúa por el orden y la calidad del trabajo realizado, de manera que se realizan constante seguimiento y control de la información obtenida para reducir errores en el trabajo asignado.	Realiza un constante seguimiento y control del trabajo que realiza, con la finalidad de prever y detectar errores y buscar información para mantener el orden y la calidad de su trabajo	ALTO
<b>Iniciativa o Pro actividad</b>	Es la predisposición a actuar de manera pro activa, anticipándose a los hechos y tomando decisiones acertadas contrarrestando las amenazas de la empresa y aprovechando sus oportunidades.	Se anticipa a las situaciones, actuar con rapidez para crear oportunidades y solucionar con iniciativa los problemas. Elabora planes de contingencia y promueve ideas innovadoras.	ALTO
<b>6.4 COMPETENCIAS DEL PENSAMIENTO</b>			
<b>ATRIBUTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTA OBSERVABLE</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Pensamiento Analítico</b>	Capacidad de entender y desintegrar una situación en partes, con la finalidad de organizar sus ideas de manera sistemática y eficaz en grado de importancia.	Realiza un análisis profundo de las situaciones y desafíos que se le puedan presentar. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	ALTO
<b>Búsqueda de la Información</b>	Es la capacidad de buscar datos necesarios para la organización, utilizando los diferentes medios para obtenerlos, sin importar realizar más allá de lo que se le requiere.	Utiliza distintas herramientas para recopilar la información solicitada, la organiza y toma decisiones efectivas de costo-beneficio para la organización.	ALTO
<b>Visión Estratégica</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes y programas.	ALTO
<b>Habilidad Numérica</b>	Utilizar las matemáticas para ejecutar actividades, proponer proyectos rentables y solucionar problemas.	Realiza cálculos de complejidad media y proponer de manera atractiva los proyectos a realizar de manera que representen una rentabilidad y no un gasto para la empresa.	MEDIO

6.5 COMPETENCIAS DE INFLUENCIA			
ATRIBUTO	DEFINICIÓN	CONDUCTA OBSERVABLE	NIVEL REQUERIDO
<b>Orientación al Cliente</b>	Es el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.	Se preocupa por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, escuchando activamente sus requerimientos. Hace más de lo que normalmente el cliente espera.	ALTO
<b>Comprensión Interpersonal</b>	Es la capacidad para escuchar y entender las emociones y pensamientos de los demás de manera efectiva; logrando fortalecer sus relaciones interpersonales.	<b>Comprende las razones de fondo:</b> Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas.	MEDIO
<b>Comprensión de la Organización</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.)	Escucha y entiende los pensamientos, situaciones y emociones de los demás con una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.	ALTO
<b>Impacto e Influencia</b>	Es la habilidad de persuadir, convencer o influir en los demás para la consecución tanto de los objetivos organizacionales y como de los personales.	Utiliza sus habilidades para fomenta alianzas estratégicas que apoyen sus ideas para conseguir sus objetivos.	ALTO
<b>Desarrollo de Interrelaciones</b>	Es la capacidad de establecer relaciones o redes de contacto fuertes y cálidas; las cuales le permitan cumplir con sus objetivos.	Construye relaciones beneficiosas que permite alcanzar los objetivos organizacionales.	ALTO

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

Esta investigación es un gran aporte para las instituciones educativas, estudiantes, profesionales y organizaciones; ya que contribuye con el perfil de competencias del Psicólogo Organizacional definido desde la experiencia de los profesionales de esta área del conocimiento, vinculados en empresas privadas de servicios.

De acuerdo con la revisión de la literatura y los objetivos de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a las entrevistas realizadas, una gestión por competencias es un modelo que facilita a las organizaciones tener un alto rendimiento, tener mayor eficacia, innovación, implicación, rentabilidad y productividad; lo cual es esencial para mantenerse en un mercado tan competitivo; ya que lo que propone es el desarrollo de las capacidades y habilidades del talento humano de la organización y alinear sus procesos a la estrategia de la empresa para de esta manera optimizar su desempeño en pos de la organización; generando así la posibilidad de innovación, cambio y de mayor rentabilidad.
- La gestión por competencias, desde el punto de vista estratégico, busca alinear al personal al cumplimiento de la visión y misión de la organización; y desde el punto de vista operativo, tiene el objetivo de vincular todos sus procesos de talento humano en función del estímulo y desarrollo de las competencias; por ello la importancia de que una organización opte por este modelo de gestión, ya que si bien es cierto no puede garantizar el éxito total en la misma, si promete tener una visión integral de la organización, está comprobado que promueve la innovación, el compromiso, mayor rentabilidad y productividad;

orientando los esfuerzos de los miembros de una organización a un objetivo en común.

- Los estudios realizados sobre las competencias laborales de los psicólogos organizacionales han sido diversos; sin embargo, muy pocos han logrado vincular y unificar las exigencias requeridas por las empresas privadas del perfil de los Psicólogos Organizacionales; por ello el aporte de esta investigación se centra en levantar y consolidar el perfil de competencias requerido por el sector privado con enfoque en la entrega de servicios; concluyendo que el perfil del Psicólogo Organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito exige competencias que permitan afrontar el inminente proceso de globalización que ha atravesado el mundo empresarial; para lo cual, se requiere el desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, habilidades y conocimiento, para así generar resultados en beneficio de la organización y a la vez de sus colaboradores.
- Las competencias técnicas requeridas en las empresas privadas de servicios desde la perspectiva de los Psicólogos Organizacionales que se encuentran en el área de Talento Humano en cargos de supervisión fueron: visión estratégica, pensamiento analítico, búsqueda de información, desarrollo de personas, dirección de personas, liderazgo, manejo de conflictos, habilidad de comunicación, habilidad numérica y planeación y gestión. Por otra parte las competencias conductuales definidas en el perfil del Psicólogo Organizacional fueron flexibilidad, autoconfianza, orientación al cliente, comprensión interpersonal, comprensión de la organización, impacto e influencia, desarrollo de interrelaciones, trabajo en equipo, autocontrol y pro actividad e iniciativa. Cabe mencionar, que para los profesionales entrevistados y encuestados, la formación y desarrollo de estas competencias debería comenzar en la universidad, y solo reforzarse en el mundo laboral; ya que son necesarias para un buen desempeño en cualquier subsistema del área de Talento Humano.

- Los conocimientos que los Psicólogos Organizacionales deben dominar para una buena gestión en el área de Talento Humano son: planificación estratégica, gestión por procesos, legislación laboral, desarrollo organizacional, manejo de herramientas tecnológicas, Microsoft Office, Aplicación de Test Psicológicos, manejo de entrevistas, gestión por competencias, Indicadores de Desempeño de Procesos, Salud y Seguridad Ocupacional e implementación de proyectos, reclutamiento y selección de personal, salarios, plan carrera, evaluación del desempeño, comunicación organizacional, cultura y clima organizacional.
- Al realizar la presente investigación, se observó que las competencias detalladas en el Diccionario de Competencias Hay no incluían competencias como: habilidad numérica, habilidad de comunicación, visión estratégica, entre otros; las cuales fueron mencionadas en las entrevistas y cuestionarios realizados a los psicólogos organizacionales que se encontraban en cargos de supervisión. Esto implica que este Diccionario no se ajusta en su totalidad a las exigencias laborales que exige el mercado laboral ecuatoriano en empresas de servicios de la ciudad de Quito; y a su vez, se puede determinar que ningún diccionario de competencias que se haya desarrollado se va a acoplar por completo a su realidad y a lo que cada organización requiere, lo cual sugiere que se pueden utilizar como una base pero que cada organización puede desarrollar su propio diccionario de competencias acorde a sus necesidades.
- De acuerdo a la investigación realizada, el valor agregado que genera un profesional de Psicología Organizacional es esa capacidad para lograr el equilibrio entre el desarrollo de las personas y el desarrollo de la organización; además de ser capaz de convertir las competencias del personal en comportamientos observables. A su vez, es importante que este profesional sea capaz de plasmar sus proyectos con aspectos financieros que sean convincentes para la Gerencia General, proponer

ideas innovadoras que generen resultados positivos para la organización y a su vez, sea capaz de brindar asesoría directa a la Gerencia General, de tal manera que su gestión se alinee a los objetivos estratégicos de la organización.

- Los resultados expuestos sobre las competencias exigidas por las empresas privadas de servicios de los Psicólogos Organizacionales trazan un panorama general que coincide con estudios realizados anteriormente sobre el tema; sin embargo, es importante aclarar que el perfil definido en esta investigación es aplicable para cargos de nivel directivo en el área de Talento Humano. No obstante, hay que hacer la salvedad de las limitaciones del presente estudio, ya que constituye una primera aproximación válida, y no deja de estar sujeto a ajustes y ampliaciones para aplicaciones futuras que evidencien aspectos más útiles.
- Debido a las reestructuraciones constantes que han sufrido las organizaciones a partir de la globalización y los cambios que se han generado en el sistema educativo promovido por las exigencias del mercado laboral; después de que por muchos años el país ha manejado un enfoque tradicional de la educación, pues estuvo dirigida a la transmisión de conocimientos por parte del docente y a la recepción pasiva del alumno, inhibiendo la investigación científica y la práctica laboral; en estos últimos años ha sufrido una serie de transformaciones; una de ellas está, el interés por la investigación, el desarrollo de las competencias necesarias con el fin de prepararlos para el mundo laboral; lo cual ha provocado que muchas universidades opten por un modelo educativo basado en el desarrollo de competencias laborales, conectando el mundo del trabajo con el mundo de la educación.
- Finalmente, cabe aclarar que a pesar de estas dificultades y problemas, se valora positivamente el trabajo realizado, puesto que ha permitido, profundizar los conocimientos acerca del levantamiento de perfiles y el

manejo de perfiles por competencias; sobre lo cual se hizo una amplia revisión bibliográfica para la elaboración del Perfil por competencias del Psicólogo Organizacional.

## 7.2 Recomendaciones

- Es de vital importancia contar con un profesional en psicología organizacional dentro de una empresa, debido a que aporta con el correcto manejo de los subsistemas de talento humano; generando procesos de desarrollo a nivel empresarial y el desarrollo del personal con la finalidad de que se cumplan los objetivos estratégicos de la misma a través del talento.
- Es importante promover una educación que prepare a los estudiantes para el mundo laboral, fomentando una educación con una visión que integre la teoría y la práctica profesional; ya que la práctica es la única manera de ejercer y consolidar cada uno de los conocimientos adquiridos y de desarrollar las competencias requeridas por el mundo laboral.
- Si bien cualquier diccionario de competencias puede servir como base para el levantamiento de un perfil, se recomienda que cada empresa desarrolle su propio diccionario de competencias acorde a las necesidades de la misma; puesto que como pudimos evidenciar en esta investigación, ningún diccionario de competencias que se haya desarrollado con anterioridad va a acoplarse en su totalidad con el contexto de cada organización.
- A pesar de que se obtuvo un perfil genérico de los Psicólogos Organizacionales de las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para vincularse en empresas privadas de servicios de la ciudad de Quito, se recomienda realizar el mismo procedimiento de la presente investigación con una muestra más significativa para de esta

manera obtener información más consistente; ya que una de las limitaciones de esta presentación fue el acceso a la muestra, la cual puede ser superada en futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Organizacional/Industrial. Un enfoque aplicado*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (2da. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, E., Gómez, J. & Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y las competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *PHAROS Arte, Ciencia y Cultura*, 11 (1) 113-133.
- Ardila, R. (2004). La Psicología Latinoamericana: El Primer Medio Siglo. *Revista Interamericana de Psicología*, 38 (2), 317-322.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado el 27 de julio de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=H1tYIHVz iM8C&pg=PA234&dq=Hay+Group+perfil+por+competencias&hl=es&sa=X&ei=8BLXU97vBPLMsQTFuIDIBg&ved=0CDUQ6AEwBQ#v=onepage&q=Hay%20Group%20perfil%20por%20competencias&f=false>.
- Buol, P. (2009). *Gestión por competencias*. Diccionario de Competencias. Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C. & Arenas, F. (2011). Definición y Clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. (28) 154.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México D.F., México: Thomson.
- Enríquez, A. & Castañeda, D. (2006). Estado actual de la Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*. 9 (1) 77-85.
- Hay Group. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. Recuperado el 24 de abril de 2014, de <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

- Hay/ McVer. (1998). *Diccionario de Competencias Hay/Mc Ber, Adaptación para Instituciones Bancarias*. Recuperado el 24 de abril de 2014, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6195/13/17813\\_5.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6195/13/17813_5.pdf)
- Jiménez, S. (2009). Ecuador: Los impactos de la globalización y las condiciones del proceso migratorio. *Historia Actual Online* (20). Recuperado el 24 de abril de 2014, de file:///C:/Users/User/Downloads/6%20(2).pdf.
- López, E. (2008). *Historia de la Psicología Organizacional: Cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global)*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://revista.univa.mx/n60/ArtLopez.html>.
- Makrinov, N., Scharager, J. & Molina, L. (2005). Situación Actual de una Muestra de Psicólogos Egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile. *Psykhe*, 14(1), 69-77.
- Medina, A. & Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*. 26 (115), 117-130.
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta. Ed.). México D.F., México: Thomson Editores S.A.
- Muñoz, R. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Valencia, España: Especial Directivos.
- Ortiz, J., Rendón, M. & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias*. Medellín, Colombia: Los Consultores.
- Palomo, M. (2008). *El Perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Recuperado el 25 de julio de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=OrlgUe9FliAC&pg=PA55&dq=Hay+Group.+Las+competencias:+clave+para+una+gesti%C3%B3n+integrada+de+los+recursos+humanos,+Deusto,+1996.&hl=es&sa=X&ei=ZTHUU8S5BcLiASEooDICQ&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Hay%20Group.%20Las%20competencias%3A%20clave%20para%20una%20gesti%C3%B3n%20integrada%20de%20los%20recursos%20humanos%2C%20Deusto%2C%201996.&f=false>.
- Pineda, E. & Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. (3ra. ed.). Washington, Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud.
- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México D.F., México: Publicaciones Cruz O., S.A.

- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (6ta. Ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ma. Ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Quintanar, E., Cabaña, R. & Gómez, A. (1999). *Métodos de Investigación*. (3ra. ed.). México, D.F., México: Prentice Hall.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. Madrid, España: Netbiblo.
- Rodríguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Caracas, Venezuela: Psico Consult C.A.
- Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo?*. *Papeles de un Psicólogo*. 86, 1-14.
- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*. 16, 64–91.
- Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral: Competencias laborales exigidas a los psicólogos. *Psicología desde el Caribe*. 21, 136–57.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile, Chile: Ril Editores.
- Serrano, N. (1999). La Psicología en la República del Ecuador. *Sociedad Interamericana de Psicología*. Recuperado el 08 de diciembre de 2013, de <http://www.coedu.usf.edu/zalaquett/PsiAmericas/8-Ecuador-pp-155-177.pdf>
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Tejada, J. (1999). *Acerca de las competencias profesionales*. Recuperado el 5 de diciembre de 2013, de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/E-A/COMPETENCIAS>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Formato de Entrevista Semiestructurada**

1. ¿Cuál es la formación necesaria para asumir el cargo en el que se encuentra y cuánta experiencia considera necesaria?
2. ¿Qué hace competente a un psicólogo organizacional en el mundo laboral actualmente?
3. ¿Cuál es la importancia de que una empresa de servicios cuente con un psicólogo organizacional?
4. ¿Qué conocimientos debe tener el psicólogo organizacional que labore en empresas privadas de servicios?
5. ¿Cuáles son las competencias más importantes de un psicólogo organizacional para tener éxito en su gestión?
6. ¿Cuál es el valor agregado del psicólogo organizacional como profesional dentro de una empresa de servicios?
7. ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes cree usted que las universidades deberían promover hoy para que el psicólogo organizacional se desenvuelva adecuadamente en el mundo laboral?
8. Señale dos tipos de problemas que tiene que resolver un psicólogo organizacional en su puesto de trabajo diariamente.
9. ¿Cuáles son los aspectos más frustrantes de la labor como psicólogo organizacional y cómo debería estar capacitado para afrontar esta realidad?
10. ¿Qué tipo de cargos considera que el Psicólogo Organizacional puede desempeñar?
11. ¿Cuál es el impacto que un psicólogo organizacional puede tener en una organización?
12. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña un psicólogo organizacional dentro de una organización?

## ANEXO 2: Formato de Cuestionario

 <p style="font-size: small;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS Laureate International Universities</p>	<b>ENCUESTA PARA EL LEVANTAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</b>			
<p><b>Objetivo:</b> Obtener información sobre las competencias y el nivel de las mismas que debería tener un/a Psicólogo/a Organizacional/Industrial para trabajar en las empresas privadas de servicios de Quito.</p>				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
CARGO ACTUAL:				
ESTADO CIVIL:				
PROFESIÓN:				
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> MARQUE CON UNA X LA COMPETENCIA Y SU NIVEL REQUERIDO EN EL PERFIL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.</p>				
<b>PERFIL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</b>				
<b>PERFIL DURO</b>				
Título Requerido: Años de Experiencia: Experiencia Específica en:				
<b>PERFIL BLANDO</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO REQUERIDO
FLEXIBILIDAD				
AUTOCONFIANZA				
PENSAMIENTO ANALÍTICO				
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
COMPRENSIÓN INTERPERSONAL				
COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN				
IMPACTO E INFLUENCIA				
DESARROLLO DE INTERRELACIONES				
DESARROLLO DE PERSONAL				
DIRECCIÓN DE PERSONAS				
LIDERAZGO				
TRABAJO EN EQUIPO				
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD				
AUTOCONTROL				
PROACTIVIDAD				
MANEJO DE CONFLICTOS				
HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
HABILIDAD NUMÉRICA				
VISIÓN ESTRATÉGICA				
<b>CONOCIMIENTOS GENERALES DEL CARGO</b>				
<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>			
	ALTO	MEDIO	BAJO	NO REQUERIDO
MANEJO DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO				
MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS, OFFICE				
APLICACIÓN DE TEST PSICOLÓGICOS				
LEGISLACIÓN LABORAL				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS				

COMPETENCIAS QUE DEBEN CONSIDERARSE	
ASPECTOS A CONSIDERAR	NIVEL REQUERIDO
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

OBSERVACIONES:

-----

-----

-----

-----