

**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



# **TESIS DE LICENCIATURA**

***Perfil de puesto por competencias y creencias  
en relación al mismo:  
la importancia del contrato psicológico en la relación  
individuo- organización.***

**Directora: Lic. Alejandra Rigo**

**Alumna: María Inés Simón**

**Mendoza, Septiembre de 2009**

# HOJA DE EVALUACIÓN

## **Tribunal Examinador**

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Profesor invitado: Lic. Alejandra Rigo

Nota:

## **Resumen**

El principal objetivo del presente trabajo fue aportar evidencia empírica que muestre la importancia de explicitar las creencias de los trabajadores respecto al nivel de competencias a fin de resolver la discrepancia en el contrato psicológico y de esta manera lograr una aplicación efectiva de la gestión por competencias.

Con dicho objetivo la investigación se basó en dos pilares: una parte teórica y una parte aplicada, de tipo no experimental transversal descriptiva.

Los resultados indicaron que existe divergencia entre la empresa y el personal, respecto a las obligaciones en relación al nivel de competencias exigido en el puesto y que existen diferencias significativas en función del nivel jerárquico de los sujetos respecto a la congruencia con la organización.

A partir de estos resultados queda en evidencia la importancia de hacer explícito y comunicar adecuadamente el nivel de competencias requerido por la empresa ya que por un lado, al ser las creencias del trabajador respecto a sus obligaciones un aspecto fundamental del contrato psicológico se evitarán discrepancias y potenciales rupturas del mismo y por otro lado, se logrará una adecuada aplicación de la gestión por competencias.

## **Abstract**

The main aim of this study was to provide empirical evidence showing the importance of explicit beliefs of workers about the competence level to resolve the discrepancy in the psychological contract and thus ensure the effective implementation of competence management.

With this aim the research was based on two pillars: a theoretical and an applied part, non-experimental descriptive transversal.

The results indicated that there is divergence between the company and staff regarding obligations in relation to the competence level required and that there are significant differences depending on the seniority of the subjects regarding consistency with the organization.

From these results it is evident the importance of making explicit and adequately communicate the competence level required by the company as on the one hand, being the worker's beliefs a fundamental aspect of the psychological contract will avoid inconsistencies and potential disruptions of the same, and on the other hand, can be ensured proper implementation of competence management.

## Índice

<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ÍNDICE</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>Parte I. Marco teórico</b>	
<b>1. TEORÍA SISTÉMICA Y POSICIÓN EPISTEMOLÓGICA</b>	
1.1. El Constructivismo como posición epistemológica.....	13
1.1.1. <i>La Objetividad</i>	
1.1.2. <i>Explicaciones científicas</i>	
1.1.3. <i>El constructivismo y las relaciones humanas</i>	
1.2. Teoría General de los Sistemas.....	17
1.3. Sistema.....	18
1.3.1. <i>Concepto de sistema</i>	
1.3.2. <i>Características de los sistemas</i>	
1.3.3. <i>Componentes y procesos de un sistema</i>	
1.3.4. <i>Tipología de Sistemas</i>	
1.4. Perspectiva de Peter Senge: la organización...un sistema.....	26
1.4.1 <i>El Pensamiento Sistémico o estructural</i>	
1.4.2 <i>Las disciplinas de Aprendizaje</i>	
1.5. Conclusión del capítulo.....	39
<b>2. PSICOLOGÍA LABORAL Y LOS SISTEMAS EN LOS QUE DESARROLLA SU LABOR EL PSICÓLOGO</b>	
2.1. Psicología Laboral.....	40
2.1.1. <i>Conceptualización</i>	
2.1.2. <i>Ámbito</i>	
2.1.3. <i>Objetivos</i>	
2.1.4. <i>Concepto de trabajo</i>	
2.2. Contexto actual en el que insertan las organizaciones.....	42
2.2.1. <i>Cambio en el contexto</i>	
2.2.2. <i>Cambio en la organización</i>	
2.2.3. <i>Consecuencias del cambio en el contexto y las organizaciones</i>	

2.3. Las Organizaciones.....	44
2.3.1. <i>Concepto de organización</i>	
2.3.2. <i>Organización desde lo sistémico</i>	
2.3.3. <i>Senge y las organizaciones inteligentes</i>	
2.4. Recursos Humanos.....	52
2.4.1. <i>Concepto</i>	
2.4.2. <i>Objetivos</i>	
2.4.3. <i>Procesos</i>	
2.4.4. <i>Evolución de los Recursos Humanos</i>	
2.5. Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	55
2.5.1. <i>Antecedentes y fundamentación</i>	
2.5.2. <i>Concepto</i>	
2.6. Consultoría laboral.....	57
2.6.1. <i>Concepto</i>	
2.6.2. <i>Características</i>	
2.6.3. <i>Fases</i>	
2.7. Conclusión del capítulo.....	59
<b>3. COMPETENCIAS</b>	
3.1. Fundamentación.....	60
3.2. Historia y Evolución del concepto.....	65
3.3. Conceptualización.....	67
3.3.1. <i>Etimología y lexicología</i>	
3.3.2. <i>Definiciones- confusión terminológica</i>	
3.3.3. <i>Diferencia con otros conceptos</i>	
3.3.4. <i>Componentes</i>	
3.3.5. <i>Modelos- Enfoques</i>	
3.3.6. <i>Clasificaciones</i>	
3.3.7. <i>Conclusión general del apartado</i>	
3.4. Gestión por competencias.....	84
3.4.1. <i>Justificación</i>	
3.4.2. <i>Nivel General: Sistemas Nacionales</i>	
3.4.3. <i>Nivel Específico: a nivel de organización</i>	
3.4.4. <i>Perfil de puestos y perfil por competencias</i>	
3.5. Conclusión.....	98
<b>4. CONTRATO PSICOLÓGICO</b>	
4.1. Fundamentación.....	100
4.2. Conceptualización.....	101

4.3. Contexto socio- histórico.....	106
4.3.1. <i>Visión tradicional</i>	
4.3.2. <i>Visión actual</i>	
4.4. Características del contrato psicológico.....	108
4.5. Dimensiones del contrato psicológico.....	108
4.5.1. <i>Estado</i>	
4.5.2. <i>Contenido</i>	
4.6. Tipos de contrato psicológico.....	111
4.7. Gestión del Contrato psicológico.....	115
4.7.1. <i>Objetivos y herramientas</i>	
4.7.2. <i>Fases de desarrollo</i>	
4.7.3. <i>Cambio del contrato psicológico</i>	
4.7.4. <i>Ruptura y violación del contrato psicológico</i>	
4.8. Conclusión y articulación.....	126
<b>Parte II. Trabajo empírico</b>	
<b>5. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO</b>	
5.1. Campo de aplicación.....	129
5.2. Planteamiento del problema.....	130
5.3. Diseño y tipo de estudio.....	133
5.4. Hipótesis y variables.....	133
5.5. Instrumento de medición.....	134
5.6. Selección de la muestra, población y sujetos.....	136
5.7. Recolección de los datos.....	137
5.8. Limitaciones de la investigación.....	138
<b>6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	
6.1. Presentación de resultados.....	139
6.1.1. <i>Hipótesis 1</i>	
6.1.2. <i>Hipótesis 2</i>	
6.2. Discusión de resultados.....	145
6.2.1. <i>Hipótesis 1</i>	
6.2.2. <i>Hipótesis 2</i>	
6.3. Conclusiones del capítulo.....	147
<b>CONCLUSIONES</b> .....	149
<b>Bibliografía</b> .....	152

## **Agradecimientos**

A Rody, quien ha estado a mi lado incondicionalmente y ha brindado su apoyo siempre, en los momentos felices y en los que la tarea se hizo ardua.

A mis padres, Roberto y Mirta, por darme su apoyo, cariño y protección.

A mis hermanos, Graciela, Sonia, Roberto y Marcelo por todo lo brindado a lo largo de mi carrera.

A la Lic. Alejandra Rigo, directora de tesis, por su inestimable ayuda y colaboración en el trabajo, y especialmente por brindarme tantos consejos.

A mis amigas y compañeras de carrera Jime y Flor por su presencia y por “estar siempre”.

A mis amigas de la vida Caro, Naty y Ro por la compañía y apoyo brindados en todo momento.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, me han brindado su apoyo durante la elaboración de esta tesina.



## INTRODUCCIÓN

A fin de introducir al lector en la presente tesina es necesario mencionar los motivos que llevaron a elegir este tema, así como los objetivos que se persiguen.

Los motivos para llevar a cabo esta investigación se pueden pensar tanto desde lo teórico como lo práctico.

Desde lo práctico, la motivación surge a partir de la experiencia vivida en una organización en la cuál a fin llevar a cabo la aplicación de la gestión por competencias se decide relevar las creencias de los sujetos respecto al nivel de competencias óptimo para su puesto. Aquí es cuando surge el interrogante de si estas creencias serían coincidentes con la organización o no y donde entra a jugar el concepto de contrato psicológico.

Desde lo teórico, generó interés el hecho de estar ante conceptos con gran auge en los últimos años, por lo tanto, se busca arrojar luz desde una orientación integrada y estratégica.

Por otra parte, se considera que el tema de investigación es relevante y enriquecedor para la Psicología Laboral y Organizacional desde dos puntos de vista:

En primer lugar, en relación al individuo, se puede afirmar que el tema tiene relevancia ya que la actividad laboral se convierte en un medio a través de la cuál los sujetos encuentran un modo de expresarse, realizarse y dar sentido a sus vidas. Las personas buscan satisfacer, en sus puestos de trabajo, determinadas aspiraciones personales, que deben estar alineadas con los valores y expectativas de la organización. De acuerdo a cómo éstas se confirmen en la realidad laboral, afectaran a la motivación, autoestima, salud psicofísica, efectividad. Cuando no existe un ajuste entre las demandas y exigencias de la organización laboral y las expectativas del sujeto se producen implicancias de carácter negativo. Por tanto se considera fundamental el mantenimiento de un contrato psicológico óptimo a fin de evitar las consecuencias negativas que acarrea la ruptura del contrato psicológico, además de que para el sujeto es fundamental sentir que es competente en el trabajo.

En segundo lugar es importante para la Organización, ya que las transformaciones que hoy las empresas necesitan para ser competitivas son fundamentalmente de tipo humano, por lo tanto la gestión humana adquiere un papel protagónico. Frente a este escenario, se hace necesario entender a la organización

como sistema abierto que tiene la posibilidad de aprender. Lo que Peter Senge denominó “*organizaciones inteligentes*”, que intentarán anticiparse a los cambios y brindar respuestas adecuadas. Frente a este desafío, la Gestión por Competencias se convierte en una herramienta indispensable. Por otra parte, para la aplicación óptima de la gestión por competencias es fundamental tener presente el contrato psicológico y trabajar sobre las creencias.

Las competencias otorgan la posibilidad de conocer exactamente qué se espera del trabajador. Y son precisamente esas demandas de la organización (componentes del contrato psicológico) las que interesan en la presente investigación.

En función de la situación vislumbrada se plantea el siguiente problema: El nivel de competencias requeridas por la organización en el perfil de puesto: ¿Coincide con las creencias del sujeto con respecto al mismo?

Por tanto, el trabajo se dirigió al logro de los siguientes objetivos:

*Generales:*

- Articular y relacionar el concepto de contrato psicológico con el de gestión por competencias.
- Aportar evidencia empírica que muestre la importancia de explicitar las creencias del personal a fin de resolver la discrepancia en el contrato psicológico y de esta manera lograr una aplicación efectiva de la gestión por competencias.
- Dar a conocer la importancia que tiene para una organización comunicar adecuadamente el nivel de competencias requerido en el puesto.

*Específicos:*

- Medir la valoración del individuo del nivel de competencias requerido.
- Conocer si existe concordancia entre la empresa y el personal, respecto a las obligaciones en relación al nivel de competencias exigido en el puesto.
- Conocer si existen diferencias significativas en función del nivel jerárquico de los sujetos respecto a la congruencia con la organización en relación a las obligaciones percibidas (nivel de competencias).

En función de los objetivos planteados se trabajará en primer lugar en un marco teórico y luego se expondrá un apartado práctico.

La parte teórica constará de cuatro ejes temáticos, a saber:

- Teoría sistémica y posición epistemológica
- Psicología laboral y sistemas en los que se desarrolla
- Gestión por competencias
- Contrato psicológico

En la parte aplicada se intentará articular los temas presentados a partir de un trabajo de campo realizado en la empresa Hidisa- Hinisa (perteneciente a Pampa Energía). Se presentará el trabajo de campo realizado en función de los objetivos e hipótesis planteadas, como así también los aspectos metodológicos, la presentación de resultados y análisis de datos correspondientes.

En cada capítulo existe un último apartado de conclusiones cuya finalidad es la de interconectar cada uno de los capítulos con el siguiente, generando una coherencia interna y estableciendo un hilo conductor.

# **PARTE I. MARCO TEÓRICO**

## 1. TEORÍA SISTÉMICA Y POSICIÓN EPISTEMOLÓGICA

En el presente apartado se trabajará en primera instancia sobre conceptos referidos al Constructivismo como posición epistemológica y el Modelo Sistémico como encuadre teórico para luego introducir en los conceptos fundamentales de Peter Senge.

### 1.1. El Constructivismo como posición epistemológica

Según Fernández Moya, Epistemología es:

*“... el estudio de la manera en que los organismos piensan y llegan a decisiones que determinan sus conductas. El mapa o modelo interno del mundo, que genera un individuo o una familia determinará la manera propia de actuar, pensar y sentir los síntomas”. (Fernández Moya, 2000)*

De acuerdo a Lynn Segal (1996) el objetivo básico del constructivismo es dar cuenta de la cognición sin tener que suponer primero una realidad independiente. Para Segal (1996) los constructivistas sostienen que para comprender al mundo, hay que empezar por comprender a los observadores.

Según Fernández Moya (2000) el Constructivismo sostiene que el observador participa en la construcción de lo observado. Dicho autor afirma que:

*“Todo observador al observar un sistema, lo distingue como tal, lo construye; por lo tanto, lo constituye y forma con él otro sistema, del cual obviamente es partícipe”. (Fernández Moya, 2000)*

Fernández Moya (2000) plantea que el Constructivismo ha cuestionado los conceptos de verdad, objetividad, realidad, estos están relacionados con una construcción social y consensual. Por su parte, Lynn Segal (1996) afirma que no hay

modo alguno de probar la existencia de la realidad o de confirmar nuestro conocimiento.

De acuerdo a Lynn Segal (1996) Von Foerster dice que construimos o inventamos la realidad en lugar de descubrirla.

A la conciencia de no poder distinguir entre ilusión y percepción, Maturana (1995) la llama objetividad entre paréntesis. El autor plantea que no se puede pretender tener la capacidad de hacer referencia a una realidad independiente.

Lynn Segal (1996) explica que hay dos epistemologías:

- La del sistema observado, avalada por la ciencia tradicional, según esta la realidad puede confirmarse mediante la comparación del mundo interno y externo.
- La del observador, avalada por los constructivistas, quienes, al abrazar una epistemología de correlación, sostienen que la creencia en una realidad objetiva surge de la correlación de la experiencia sensorial con la acción.

Como consecuencia de la posición adoptada por el Constructivismo, Fernández Moya (2000) plantea lo siguiente:

*“Al no poder validar nuestras construcciones como verdaderas por corresponder a una realidad independiente sólo podemos acudir a la ética y responsabilidad a la hora de legitimar nuestro comportamiento. Si la realidad no es única, debemos hacernos cargo de cómo construimos y de las consecuencias de su modo de construir”.*  
(Fernández Moya, 2000)

A los fines del presente trabajo es fundamental tener en cuenta que:

*“Cada uno de nosotros lleva consigo un mapa del mundo que conduce a construir lo que se percibe de modo que pasa a ser distinguido y significado como realidad. Nuestro pensamiento y nuestra acción se edifican en torno a esta construcción internalizada. Estos puntos de vista o mapas son experimentados en algunas ocasiones como convicciones o ideologías, la manera en que hemos aprendido que las cosas son. El proceso que conduce a percibir la manera en que las cosas son, se construye a través del consenso. El proceso de búsqueda y retención del consenso es lo que otorga a la realidad un cierto grado de estabilidad colectiva, y por lo tanto individual”.* (Fernández Moya, 2000)

### 1.1.1. La Objetividad

El constructivismo hacer referencia a la objetividad pero es una objetividad entre paréntesis. Según Lynn Segal (1996) en esta, cuando se escucha una proposición explicativa, y se acepta, lo que se acepta no es una referencia a algo independiente, sino que es una reformulación de la experiencia con elementos de la experiencia que satisface algún criterio de coherencia, así la validez se configura en la aceptación.

Lynn Segal (1996) dice:

*“No hay verdad absoluta ni verdad relativa, sino muchas verdades diferentes. Hay muchos dominios distintos de realidad como distintos dominios explicativos de la experiencia fundados en distintas coherencias operacionales y como tales todos son legítimos en su origen. Una afirmación es absurda cuando es escuchada desde otro dominio de realidad. Si me encuentro con el otro conciente de que no tengo ni puedo tener acceso una realidad trascendental independiente de mi observar, el otro es tan legítimo como yo, y su realidad es tan legítima como la mía aunque no esté de acuerdo.”*  
(Lynn Segal, 1996)

Cabe destacar que de aquí en adelante, en este trabajo, cuando se hable de realidad se hará referencia a la realidad entre paréntesis

#### *1.1.2. Explicaciones científicas*

Lynn Segal (1996) advierte:

*“... las verdades científicas son válidas consensualmente. Hay acuerdos que reciben el nombre de explicaciones científicas.”* (Lynn Segal, 1996)

Señala Maturana:

*“Lo que explicamos es siempre una experiencia...Nuestras discrepancias, discusiones, una vez señalada la experiencia que deseamos explicar, se refieren a las explicaciones”.* (Maturana, 1995)

Según afirma Lynn Segal (1996), en su capítulo Maturana y el observador, el proceso de elaboración y validación de enunciados científicos es el Método Científico. De acuerdo al autor este método implica cuatro operaciones de distinción:

1. *Hacer una distinción:* el observador especifica qué acciones tiene que llevar a cabo un observador para percibir el fenómeno.

2. *Construir una hipótesis*: la hipótesis es un sistema isomorfo al sistema distinguido, la hipótesis es que si se deja operar su sistema explicativo, este generará el fenómeno que desea explicar.

3. *Calcular*: el fenómeno que el sistema generará si se le deja operar.

4. *Validar*: operaciones para ver si se puede observar el fenómeno calculado. Si el fenómeno se puede observar, la explicación enunciada ha sido validada. El sistema experimental es isomorfo al fenómeno.

Lynn Segal (1996) afirma:

*“Cuando las operaciones son coherentes, una comunidad de observadores declara válida una explicación científica. Una predicción científica no predice lo que sucede en el mundo objetivo; es más bien la predicción de nuestra experiencia”.*

De acuerdo con Lynn Segal (1996) para Maturana la única cosa que tienen para satisfacer la conclusión es una coherencia de observaciones del uno al cuatro. Los observadores tienen que ser coherentes, no se exige la objetividad. El método científico permite afirmar que se dispone de una explicación que puede ser válida en una comunidad de observadores.

### *1.1.3. El constructivismo y las relaciones humanas*

Según Maturana (1995), los seres vivos somos determinados por nuestra estructura. Si dos seres vivos se encuentran en interacciones recurrentes hay una historia de cambio estructural congruente entre ellos. Debido al determinismo estructural cada uno escucha desde sí mismo, lo que el otro dice es una perturbación que gatilla un cambio estructural determinado en el que escucha. Explica que para que haya historia de interacciones recurrentes tiene que haber una emoción, el amor, que constituya las conductas que resultan en interacciones recurrentes. Para que eso pase uno debe aceptar al otro como legítimo otro en interacciones con uno y el otro tiene que aceptarlo de la misma manera. Aclara que las relaciones humanas se dan desde una base emocional que define el ámbito de convivencia. Explica:

*“En la medida en que diferentes emociones constituyen dominios de acciones diferentes, habrá distintas clases de relaciones humanas según la emoción que las sustente, y habrá que mirar a las emociones para distinguir los distintos tipos de relaciones humanas. Sólo si mis relaciones con otro se dan en la aceptación del otro como legítimo otro en la convivencia mis conversaciones se darán en el espacio de interacciones sociales”.* (Maturana, 1995)

De acuerdo a esta idea para Maturana:



*“Las relaciones de trabajo no son relaciones sociales porque ellas se fundan en el compromiso de cumplir con una tarea. Lo mismo ocurre con las relaciones jerárquicas, pues éstas se fundan en la negación mutua implícita, en la exigencia de obediencia y entrega de poder que traen consigo. Las relaciones jerárquicas son relaciones fundadas en la sobrevaloración y en la desvaloración que constituyen el poder y la obediencia y, por lo tanto, no son relaciones sociales. Es justamente porque las relaciones de trabajo no son relaciones sociales que se requiere de leyes que las regulen”. (Maturana, 1995)*

En función de las ideas presentadas, se considera que el constructivismo como posición epistemológica resulta útil ya que la presente investigación se aborda desde una mirada en la cuál no se considera una realidad independiente sino que se sostiene e intenta demostrar la importancia de llegar a consensos acerca de los distintos temas que se presentan en la organización.

## **1.2. Teoría General de los Sistemas**

La Teoría General de los Sistemas se puede pensar como una forma de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una forma de trabajo transdisciplinaria, ya que con su perspectiva holística e integradora, facilita la unificación de distintos campos de conocimiento, y da la posibilidad de obtener modelos que exhiben características comunes, aunque referidas a sistemas diferentes. Uno de los precursores de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy.

Al respecto Alejandra Rigo, en su tesis de Maestría, plantea:

*“El pensamiento Sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, desencadenado por la aparición de fenómenos y situaciones cada vez más complejos, con crecientes interconexiones e influencias recíprocas. Cada uno de estos fenómenos o situaciones son conceptualizados como sistemas”. (Alejandra Rigo, 2003)*

María Estela Fernández (2002), al referirse al Modelo Sistémico plantea características que lo definen y diferencian de la epistemología tradicional.

- El objeto de estudio es el sistema relacional.
- Se observa “la realidad”, desde el modelo circular en donde las conductas son sólo funciones complementarias de un mismo juego.

- Se considera la conducta, desde la óptica del presente.
- Toda comunicación implica mensajes referentes al contenido y otros referidos a cómo se define la relación.
- La situación en la que se emite un mensaje es el contexto que especifica sus contenidos, por lo tanto un mismo contenido puede variar su significado de acuerdo con el carácter de la situación contextual. Además, toda situación implica la presencia de un código de restricciones sociales interpersonales (reglas) que limita y define un repertorio de significados posibles. (Fernández, 2002)

En síntesis de lo planteado hasta el momento y teniendo en cuenta a los distintos autores presentados, se puede afirmar que pensar la organización desde la perspectiva del pensamiento sistémico implica:

- Visualizar a la organización como un sistema.
- Enfatizar en el proceso de interacción.
- Considerar a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico.
- Considerar conceptos y técnicas de variados campos de estudio.
- Tener en cuenta que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes y que los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.
- La concepción de sistemas como elementos transformadores, capaces de crear un valor añadido entre la información que reciben y la que devuelven al entorno (Royo Morón, 2005).

Así, la teoría sistémica permite pensar la organización como sistema formado por distintos subsistemas (departamento de Recursos Humanos, departamento de mantenimiento, departamento de operaciones) y que a la vez es parte de un sistema mayor (contexto, sociedad en la que se desenvuelve). Se da una continua interacción entre los subsistemas y entre la organización y su entorno.

### **1.3. Los sistemas**

Previo a definir el concepto de sistema es necesario tener presente que Fernández Moya (2000, citado en Rigo, 2003) afirma que el concepto de sistema es:

- *Fenomenológico*: es un esquema acerca de la realidad percibida, pero no es la realidad misma. De ella estamos separados por: nuestras percepciones, nuestro adiestramiento preceptivo, la forma de conceptualizar, según nuestros esquemas.
- *Complejo*: comporta partes, que son subsistemas funcionales y estructurales a la vez.
- *Estructural*: Las estructuras corresponden a interconexiones definidas de subsistemas y tienen un significado funcional, que implica un significado diacrónico y no sólo sincrónico.

- *Funcional*: desarrollo de procesos coordinados entre sí.
- *Termo-Dinámico*: presenta fenómenos de anabolismo, metabolismo y catabolismo. El primer principio de la termodinámica es *“la energía no puede ser creada ni destruida. La energía total del universo es constante”*. El segundo principio es *“en un sistema aislado, cualquier cambio espontáneo va acompañado de un aumento en entropía. En otros términos la cantidad de energía utilizable disminuye en el tiempo”*. Es prácticamente una máquina para luchar contra el segundo principio, que aparece violado ya que dentro del sistema la organización y la información aumentan. Sin embargo dentro del sistema de orden superior, constituido por el sistema y su entorno, el segundo principio está inalterado.
- *Cibernético*: el equilibrio del sistema puede describirse en término de retroalimentaciones reiterativas (negativas o positivas). Además las estructuras del sistema son básicamente sistemas de información mantenidos en estado de estabilidad dinámica.
- *Prospectivista*: admite un estudio coordinado de sus variaciones y sus transformaciones a través del tiempo. Permite por lo tanto la previsión, aunque esto debe ser aceptado con reservas. (Fernández Moya, 2000)

#### 1.3.1. Concepto de sistema

Entre las definiciones de sistema conviene resaltar las siguientes:

*“Conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos”* (Watzlawick, 1971 citado en López y cols 1995)

*“Una entidad autónoma dotada de una cierta permanencia y constituida por elementos interrelacionados, que forman subsistemas estructurales y funcionales. Se transforma, dentro de ciertos límites de estabilidad, gracias a regulaciones internas que le permiten adaptarse a las variaciones de su entorno específico”*. (Fernández Moya, 2000)

*“Unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos”* (Fernández Moya, 2000).

Como síntesis de las definiciones precedentes se puede afirmar que un sistema es:

- Un conjunto de elementos interdependientes organizado y complejo que forman un todo (globalismo o totalidad).
- Dinámicamente relacionados (interacción).

- El sistema es primario o principal y las partes que lo componen son secundarias (subordinación- jerarquía).
- Un conjunto de elementos relacionados que interactúan para lograr objetivos predeterminados (propósito).
- Operando sobre datos/energía/materia.
- Para proveer información/energía/ materia.
- Los cuales tienen la capacidad de aceptar estímulos del medio ambiente.

### 1.3.2. Características de los sistemas

Rigo (2003) en su tesis plantea que Levy sintetiza, las características propias a todo sistema:

- *Auto-organizado*: Que se genera a sí mismo cambiando sus reglas en función de las consecuencias del comportamiento que producen.
- *Socio-tecnológico*: Compuesto por humanos que aplican técnicas en una estructura de poderes y jerarquías enmarcadas en un conjunto de esquemas mentales, percepciones, actitudes y comportamientos compartidos.
- *Teleológico*: Creado y existente para lograr un propósito explícito.
- *Limitado*: Este propósito debe ser logrado con el mejor empleo posible de recursos limitados.
- *Contractual*: Sus miembros deben ser aceptados y a la vez querer pertenecer.
- *Combativo*: Que debe combatir para sobrevivir.
- *Dinámico*: Caracterizado por actividad y cambio.
- *No-lineal*: Sus consecuencias no son proporcionales a sus causas.
- *Cuasi-periódico*: Repite ciclos pocas veces predecibles de orden y tranquilidad y de turbulencia y crisis.
- *De aprendizaje*: Debe aprender, aprender a aprender y aprender a desaprender para disponer de la plasticidad de transformarse.
- *Experiencial*: El aprendizaje tiene lugar en la acción.
- *En tiempo real*: Reflexionando en plena acción sobre su acción y corrigiéndose para impedir que la acción se detenga (Levy, 2000 citado en Rigo, 2003).

Hay algunos conceptos que se deben tener en cuenta al hablar de sistemas que son definidos a partir de diferentes autores (López y cols, 1995; Fernández Moya, 2000; Fernández, 2002):

### **Globalismo, totalidad, coherencia**

Generalmente se dice: "El todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción de las partes componentes, es un

fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema. El sistema se comporta como un todo. Estela Fernández dice:

*“El sistema trasciende las características individuales de los miembros que la integran, no es una sumatoria de componentes sino que posee una complejidad y una originalidad propia, todo cambio de una de las partes afecta a todas las demás, influye sobre ellas y hace que todo el sistema pase a ser diferente de todo lo que era antes”.*(Fernández, 2002)

### **Entropía**

Como se dijo anteriormente, el segundo principio de la termodinámica establece el crecimiento de la entropía. Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse que aumenta con el correr del tiempo. Los sistemas altamente entrópicos, cerrados, tienden a desaparecer por el desgaste generado. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. La negentropía, se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener estables su organización. En los sistemas abiertos, la entropía puede ser reducida o transformarse en negentropía. Los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo. Por lo tanto los sistemas vivientes se mantienen en un estado estable y pueden evitar el incremento de la entropía y aun desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.

### **Homeostasis**

Es una propiedad de un sistema que define el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica. Es el proceso de mantenimiento de la organización del sistema que operan ante variaciones de las condiciones del ambiente, corresponden a las compensaciones internas al sistema que sustituyen, bloquean o complementan estos cambios con el objeto de mantener invariante la estructura sistémica.

### **Sinergia:**

Este concepto viene del griego *syn* (con) y *ergos* (trabajo) y significa trabajo en conjunto, "acción combinada". Existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de efectos que producirían actuando individualmente, es la acción cooperativa de subsistemas.

### **Fronteras- permeabilidad**

Límites o fronteras son las restricciones o limitaciones que distinguen al sistema de su entorno, por lo tanto diferencian lo que pertenece al sistema y lo que pertenece al entorno. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha

permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente. En un sistema cerrado, el límite o frontera es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible. La permeabilidad de un sistema mide la interacción que este recibe del medio, a mayor o menor permeabilidad del sistema el mismo será más o menos abierto.

### **Autorregulación- feedback (retroalimentación)**

Según López y cols se refiere a:

*“aquel flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de sus acciones anteriores con el objeto de que pueda controlar y corregir sus acciones futuras, y lograr el objetivo establecido”.* (López y cols, 1995)

Se puede decir que, es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido. Permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información, esto permite mejorar y actualizar productos y/o servicios, tratando de mantener o perfeccionar el desempeño, haciendo que su resultado sea siempre adecuado al estándar o criterio escogido.

Por su parte, Estela Fernández (2002) plantea que:

*“La relación en el interior de un sistema interaccional, es circular: toda respuesta es estímulo para el hecho sucesivo. Las realimentaciones pueden ser negativas o positivas, las primeras atenúan o anulan el impulso al cambio favoreciendo la homeostasis, las segundas amplían y refuerzan los estímulos para el cambio favoreciendo la transformación”.* (Fernández, 2002)

De acuerdo a la mencionada autora, todo sistema se caracteriza por la presencia de dos tendencias simultáneas necesarias para sobrevivir, la tendencia al estado estacionario y la tendencia a la transformación. Un sistema se puede definir por el equilibrio entre estas dos. Todos los sistemas, tienden económicamente, al estado estacionario, pero los sistemas vivientes como sistemas abiertos, reciben estímulos tanto del interior como del exterior para su transformación.

En relación a este concepto aparece la Adaptabilidad como la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener un fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.

También a este concepto se puede asociar la Estabilidad. Un sistema se dice estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información.

### **Equifinalidad**

Según Estela Fernández (2002) las modificaciones que se producen dentro de un sistema, al sucederse en el tiempo, son totalmente independientes de las condiciones iniciales. Más bien derivan de los procesos internos del sistema y de las pautas estipuladas. Es decir, un mismo efecto puede responder a distintas causas. Esta definición no es válida para los sistemas cerrados, ya que éstos vienen determinados por las condiciones iniciales.

### **Centralización y descentralización**

Un sistema se dice centralizado cuando tiene un núcleo que comanda a todos los demás, y estos dependen para su activación del primero. Por el contrario, los sistemas descentralizados son aquellos donde el núcleo de comando y decisión está formado por varios subsistemas. Los sistemas centralizados se controlan más fácilmente, son más sumisos, requieren menos recursos, pero son más lentos en su adaptación al contexto. Por el contrario los sistemas descentralizados tienen una mayor velocidad de respuesta al medio ambiente pero requieren mayor cantidad de recursos y métodos de coordinación y de control más elaborados y complejos.

### **Armonía**

Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto. Un sistema altamente armónico es aquel que sufre modificaciones en su estructura, proceso o características en la medida que el medio se lo exige y es estático cuando el medio también lo es.

#### *1.3.3. Componentes y procesos de un sistema*

Los siguientes componentes y procesos son definidos de acuerdo con autores como Fernández Moya, (2000 y 2004) y Fernández, (2002)

### **Subsistemas**

Conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas.

### **Contexto- medio ambiente**

Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea; o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, que influyen a éste, y a su vez el sistema influye sobre el contexto. Se trata de una relación mutua de contexto-sistema. Esto es lo que plantea Fernández Moya cuando afirma:

*“Para un sistema dado, el medio ambiente es el conjunto de objetos cuyo cambio en sus atributos afecta el sistema y también aquellos*

*objetos cuyos atributos son cambiados por la conducta del sistema. Todo sistema debe ser considerado parte de un sistema más amplio".*  
(Fernández Moya, 2000)

Por su parte Estela Fernández (2002), considerando la organización como un sistema, plantea la relación fundamental contexto- sistema:

*"La evolución de una organización forma un todo con la evolución del ambiente en el cual está inserta y con la cual interactúa. El ambiente no sólo coexiste, es también un coorganizador, la organización en su condición de sistema abierto no se encastra en el ambiente como simple parte de un todo. La organización y el ambiente, aún cuando difieran uno de otro, son una dentro del otro, cada cual a su modo y sus interacciones y relaciones recíprocas, indisociables son complementarias, concurrentes y antagónicas".* (Fernández, 2002)

De acuerdo con Fernández Moya (2004) el contexto es fundamental, ya que dota de sentido al contenido. Describe dos tipos de contextos:

- *Contexto del mundo:* conjunto de objetos físicos, interpretaciones generalmente aceptadas y prácticas sociales que rodean al elemento.
- *Contexto mental:* conjunto de sentidos, supuestos, reglas de razonamiento, inferencias, etc. que llevan a hacer determinada interpretación. A este contexto mental lo llama: modelo mental.

### **Entrada, insumo (input)**

Son los elementos que ingresan al sistema desde el entorno. Es lo que el sistema requiere del entorno para poder cumplir sus objetivos ya que provee el material o la energía para la operación del sistema.

### **Salida, producto o resultado:**

Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, el propósito para el cual existe el sistema. Es decir, lo que el sistema entrega al entorno. Es la finalidad propia y última del sistema.

### **Procesamiento o proceso transformador**

Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Es la actividad propia, o que el sistema tiene que hacer; para lo que está programado.

#### *1.3.4. Tipología de Sistemas*



Distintos autores han elaborado diferentes tipologías de acuerdo a diversos criterios:

En cuanto a su constitución, pueden ser:

- *Sistemas físicos o concretos*: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Ejemplo de este tipo de sistema es la organización como conjunto de personas que a su vez poseen subsistemas como los diferentes departamentos.
- *Sistemas abstractos*: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Un ejemplo de este puede ser el concepto, que se tratará luego, de contrato psicológico.

Con respecto al medio ambiente, los sistemas pueden ser:

- *Sistemas cerrados*: no presentan intercambio con el medio ambiente, son herméticos a cualquier influencia ambiental, están aislados de variables externas. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Su comportamiento es determinístico y programado. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Son sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Cumplen con el segundo principio de la termodinámica.
- *Sistemas abiertos*: son aquellos sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian materia y energía regularmente. Los sistemas vivos son analizados como "sistemas abiertos". Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa).

Con respecto a los eventos (cambios), los sistemas pueden ser:

- *Estáticos*: en los cuales no ocurren eventos.
- *Dinámicos*: en estos sistemas sí se producen eventos en el tiempo.
- *Homeostáticos*: pueden ser definidos como sistemas que mantienen su estado en un medio ambiente dinámico gracias a sus ajustes internos, lo cual les permite sobrevivir en el tiempo.

Si se piensa la organización como sistema se observan características como globalidad y sinergia, al pensarla como un todo formado por distintos subsistemas (departamentos o sectores) en los cuáles un cambio en uno afecta a todos los demás, como se verá más adelante, un cambio a nivel de Recursos Humanos afectará y

deberá vincularse a todos los sectores de la organización. Además al tratarse de un sistema abierto y por lo tanto permeable se dan procesos de homeostasis y armonía ya que el sistema cambia y evoluciona de acuerdo al entorno. En capítulos posteriores quedará en evidencia cómo los cambios en el entorno se vinculan con los cambios en la organización, a su vez estos cambios ponen en evidencia cómo la organización importa información del exterior que lleva a procesos de negentropía. Así vuelve información de retorno y se da la autorregulación.

En relación a la organización objeto de esta investigación, se considerará un sistema centralizado ya que existe un núcleo que comanda los distintos subsistemas.

Por otra parte, la organización recibe insumos del medio (personal, recursos materiales), los transforma (a través de sus procesos de producción) y entrega productos.

En función de las tipologías presentadas se puede pensar la empresa como un sistema organizacional con las siguientes características: concreto, abierto y homeostático.

Conociendo que la organización se puede pensar como un sistema a continuación y de acuerdo a los objetivos del presente trabajo, se presentarán las principales ideas de Senge en relación a las organizaciones.

#### **1.4. Perspectiva de Peter Senge: la organización... un sistema**

##### *1.4.1. El pensamiento sistémico o estructural*

Se puede afirmar que para lograr organizaciones inteligentes, se deben utilizar herramientas del pensamiento sistémico, entendido como la ciencia de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente.

De acuerdo con Senge (1990) el arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio. Dice:

*“Pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera”. (Senge, 1990)*

Desde la perspectiva de Senge (1990) cuando se habla de “estructura sistémica” se alude a las interrelaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. La estructura de los sistemas humanos es sutil, incluye: el modo de tomar decisiones y las “políticas operativas” mediante las cuales se traducen percepciones, metas, reglas y normas en actos.

La propuesta de Senge (1990) invita a centrarse en las estructuras, conexiones causales, relaciones que explican lo que está ocurriendo y muestra que en toda situación compleja hay niveles múltiples de explicación.

- *Nivel de hechos*: Las explicaciones fácticas condenan a sus autores a la posición reactiva.
- *Nivel de patrones de conducta*: Las explicaciones basadas en patrones de conducta se concentran en ver tendencias de más largo plazo y evaluar sus implicaciones. Es reflexiva.
- *Nivel de estructura sistémica*: El nivel "estructural" es el más potente. Se concentra en la pregunta ¿qué causa los patrones de conducta? Estas explicaciones tienen un impacto importante, ya que abordan las causas subyacentes de conducta en un nivel en el cual los patrones de conducta se pueden modificar. La estructura genera conducta, y el cambio de estructuras subyacentes puede generar otros patrones de conducta. En este sentido las explicaciones estructurales son generativas ya que evidencian que los problemas y las soluciones están ligadas a la manera de pensar. El aprendizaje generativo requiere un marco conceptual de pensamiento "estructural" o sistémico, la aptitud para descubrir causas estructurales.

De acuerdo con Senge (1990), la clave del pensamiento sistémico es la palanca:

*"...hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo la palanca sigue el principio de la economía de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala sino de actos pequeños y bien focalizados". (Senge, 1990)*

#### *1.4.2. Las disciplinas de aprendizaje*

Peter Senge (1990) por disciplina entiende un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias.

De acuerdo a Peter Senge (1990) la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco "disciplinas de aprendizaje" que es vital que se desarrollen en conjunto ya que cada cuál resultará decisiva para realizar el potencial de las demás. Senge (1990) dice:

*"...Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla". (Senge, 1990)*

A continuación se presentará cada una de las cinco disciplinas.

### **Pensamiento sistémico**

Senge (1990) toma al pensamiento sistémico como un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y se puedan modificar. Afirma:

*“...El pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica”.* (Senge, 1990)

El pensamiento sistémico se relaciona con un cambio de enfoque que implica: ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas, ver totalidades, ver interrelaciones, ver patrones de cambio, discernir cambios de alto y bajo apalancamiento, comprender la complejidad dinámica, es decir situaciones dónde la causa y el efecto son sutiles y donde los efectos de la interacción a través del tiempo no son obvios.

Esta disciplina, al poner en evidencia la responsabilidad en la creación y modificación de la realidad, permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo.

De acuerdo con Senge (1990), la práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión del feedback o “realimentación”, que muestra cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí. Como se dijo anteriormente, este proceso implica un flujo recíproco de influencia, círculos de influencia, en donde toda influencia es causa y efecto. De acuerdo con Senge (1990) al seguir los flujos de influencia, vemos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones. La realimentación implica que todos comparten la responsabilidad por los problemas generados en el sistema, aunque, Senge (1990) advierte, que ello no implica necesariamente que todos los involucrados puedan ejercer igual apalancamiento para modificar el sistema.

En la presente investigación se verá la interrelación e interacción del subsistema de los trabajadores con la organización (a través del concepto de contrato psicológico), a fin de comprender la estructura y a partir de allí detectar el punto de apalancamiento para optimizar el cambio de estilo de gestión de Recursos Humanos hacia la gestión por competencias.

Senge (1990) en la Quinta Disciplina plantea que los ladrillos del pensamiento sistémico son tres: los dos tipos de realimentación (de refuerzo y de equilibrio) y las demoras:

- *Realimentación reforzadora*: Todo movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección, repitiéndose una y otra vez. Estos procesos son los motores del crecimiento acelerado o de la aceleración de la decadencia (deterioro acelerado). Es decir, algunos procesos reforzadores son “círculos viciosos” donde las cosas empiezan mal y terminan peor, pero también hay “círculos virtuosos”.
- *Procesos compensadores*: Un sistema compensador (estabilizador) es un sistema que busca la estabilidad procurando mantener una meta u objetivo. Mantiene el status quo. De acuerdo con Senge (1990) cuando hay “resistencia al cambio”, hay uno o más procesos compensadores ocultos.
- *Demoras*: Son pausas entre los actos y sus consecuencias, pueden inducir a grandes yerros, o tener un efecto positivo si se reconocen y se trabaja con ellas. Casi todos los procesos de realimentación contienen alguna forma de demora. Esto puede derivar en “excesos”, en decisiones que van más lejos de lo necesario para alcanzar un resultado deseado. Las demoras no reconocidas también pueden conducir a la inestabilidad y el colapso.

### **Dominio personal**

Según Senge (1990) es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad. Esta disciplina comienza por aclarar las cosas que de veras interesan, para poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones y alcanzar coherentemente los resultados que más importan. Senge (1990) afirma:

*“Dominio personal es la expresión que se usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal.*

*Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (Senge, 1990)*

Senge (1990) aclara que, en este contexto, “aprendizaje” significa expandir la aptitud para producir los resultados que se desean, se trata de aprendizaje generativo. Por otra parte, el dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas; y también trasciende la apertura espiritual.

Senge (1990) sostiene que el desarrollo del dominio personal implica dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros, el desarrollo de una visión personal. El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. La yuxtaposición entre visión y una clara imagen de la realidad actual genera “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos. La esencia del dominio personal consiste en aprender

a generar y sostener la tensión creativa. Hay dos modos de resolverla. Impulsar la realidad hacia la visión (solución fundamental) o impulsar la visión hacia la realidad (solución sintomática).

En cuanto a lo específico de este trabajo esta disciplina permite ver la importancia de clarificar lo importante, para la organización, en esta caso clarificar las competencias y los niveles esperados y, por otro lado, ver de una forma ajustada la realidad actual, en este caso no se trabajará sobre ello pero se podría observar a partir de la evaluación de desempeño.

### **Visión compartida**

De acuerdo con Senge (1990) las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización, estas crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. No es una idea, es una fuerza de impresionante poder que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante, es la respuesta a la pregunta “¿Qué deseamos crear?”.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para la elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo. En palabras de Senge (1990), implica:

*“... unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común...”*

Según Senge (1990), las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común y despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

El aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente.

Cabe aclarar, que de acuerdo con Senge (1990) el cimiento de las visiones compartidas es el dominio personal. El interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales.

La construcción de una visión compartida es una parte de una actividad más amplia, el desarrollo de lo que Senge (1990) denomina las “ideas rectoras”: visión, propósito o misión y valores centrales. Estas ideas rectoras establecen el lazo común. Senge dice:

*“Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta ¿En qué creemos?” (Senge, 1990)*

- La *visión* es el qué, la imagen de futuro que se procura crear. Es la declaración fundamental de las aspiraciones y metas de una Organización.

- El *propósito* (o misión) es el porqué, el sentido, la razón de ser de una Organización (Mercado Productos y/o servicios y las Características diferenciales). Apunta al largo plazo.
- Los *valores* centrales responden a la pregunta ¿Cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión? Son las creencias y convicciones básicas.

En relación a ese punto es fundamental tener presente las ideas rectoras de la empresa sobre la cual se trabajó, Hidisa- Hinisa empresa perteneciente a Pampa Energía. Cabe destacar que tomando como base estas, la organización generó los perfiles de puestos a partir de los cuales se trabajó.

*Visión:* Ser la empresa más importante de energía de la Argentina, por participación de mercado, excelencia operativa y rentabilidad.

*Misión:* Brindar un servicio de excelencia en la generación, transmisión y distribución de energía, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la Empresa, de nuestros empleados y de la sociedad.

*Valores:*

- *Espíritu emprendedor:* somos una organización que busca en forma permanente nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse.
- *Ética:* actuamos con integridad, respetando las leyes y los principios morales que definen un buen proceder en la sociedad.
- *Excelencia:* buscamos la mejora constante, para lograr resultados concretos que tengan impacto positivo en nuestros clientes e inversores.
- *Innovación:* incentivamos la actitud de innovar en todos nuestros empleados y contratistas, promoviendo el desarrollo tecnológico y la creatividad para enfrentar los desafíos que nos plantea un mundo en incesante cambio.
- *Responsabilidad social y ambiental:* nos aseguramos de que el crecimiento de nuestro negocio esté en equilibrio continuo con la dimensión social y ambiental para asegurar un desarrollo sustentable.

### **Aprendizaje de equipo**

Senge (1990) sostiene que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y sobre el dominio personal.

Dicho autor plantea que, el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas es el equipo.

Senge (1990) habla de un fenómeno al que denomina “alineamiento” que se da cuando un grupo de personas funciona como una totalidad, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan, por lo tanto hay menos desperdicio de energía y surge una resonancia o sinergia. Hay una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo.

Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva ya que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, estas, de acuerdo con Senge (1990) son potencialmente complementarias. A las fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión Senge (1990) las denomina rutinas defensivas, que son aquellos modos habituales de interactuar que protegen de la amenaza que surge al exponer las propias opiniones, pero también impiden aprender. Senge advierte:

*“Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas conflictivas es crucial para el pensamiento creativo.”* (Senge, 1990)

Por otra parte, se debe recordar que los equipos inteligentes necesitan “campos de entrenamiento”, ámbitos de práctica conjunta para desarrollar sus aptitudes.

Por su parte Estela Fernández (2002) resalta que los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto, para ello una de las aptitudes más importantes sería la capacidad de reconocer las ocasiones en que las personas:

- No reflexionan sobre sus supuestos.
- No indagan el pensamiento de los demás.
- No exponen su pensamiento.

En relación a esta disciplina surge la importancia del alineamiento en una dirección común y por lo tanto se considera fundamental clarificar las visiones personales y la dirección a la que la organización apunta, en este caso, con respecto al nivel de competencias requeridas.

### **Modelos mentales**

Según Senge los “modelos mentales” son:

*“...supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra cultura...”* (Senge, 1990)

Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas. Es la forma en que uno ve y entiende el mundo. Son un marco de referencia. Según Fernández Moya (2004) operan permanentemente en forma subconsciente, en nuestras vidas personales, en el ámbito laboral y en nuestras organizaciones sociales, ayudando a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad. La razón por la cual los modelos mentales son tan poderosos y peligrosos es su operación automática e invisible. Afirma:



*“Condicionan todas nuestras interpretaciones y acciones. Definen cómo percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos”. (Fernández Moya, 2004)*

Los modelos mentales son activos, ya que, determinan el modo de interpretar el mundo y el modo de actuar. Argyris señala que:

*“Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con la teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales)”. (Argyris, 1982 citado en Senge, 1990)*

Según Senge (1990), el problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de conciencia. Al no tener conciencia de ese modelo mental éste no se examina, al no examinarse permanece intacto, a pesar de la brecha entre ese modelo mental y la realidad. Senge (1990) advierte que industrias enteras pueden desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad.

Por otra parte, según Fernández Moya (2004) los Modelos Mentales se vuelven conflictivos cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas (de acuerdo con su modelo mental) es la manera de verlas; al menos la única razonable. “La realidad” que uno capta, no es “la realidad real”, sino “la realidad procesada por su modelo mental”, cabe recordar aquí lo dicho respecto a la realidad con y sin paréntesis.

Es decir, cada uno tiene sus propias creencias pero debe ser consciente de que pueden existir otras, quizá más próximas a la realidad, y de que la actuación se ve influida por ellas. Es frecuente que distintas personas de una organización perciban las cosas de distinta forma porque sus modelos mentales se nutren normalmente de distintas vivencias e informaciones. Sin embargo por implícitos y arraigados, raramente se cuestionan los propios modelos mentales. Hay que hacer, por consiguiente, un esfuerzo, y tratar de que emerjan las creencias y supuestos para someterlos a revisión.

Fernández Moya (2004) dice:

*“Los modelos mentales son como el aire: fundamentales para vivir, e invisibles (desaparecen de la conciencia)”. (Fernández Moya, 2004)*

Dicho autor enumera características de los modelos mentales:

- Fundamentales

- Inconscientes
- Diferentes

Los Modelos Mentales condicionan juicios, decisiones y acciones ante perturbaciones recibidas del “mundo exterior”.

Senge (1990) advierte que, dado que estos modelos actúan en forma subyacente a la conciencia, no se suelen replantear, operan como “la verdad”. Sin embargo, se pueden modificar, reflexionar acerca de ellos y replantearlos.

Es decir, de acuerdo con Senge (1990), los modelos mentales son mejorables o madurables y, la mejora pasa por asumir la parcialidad. Se puede afirmar que el cultivo de la disciplina del manejo de los modelos mentales empieza por volver al espejo hacia adentro y someterse a un riguroso escrutinio para analizar, verificar, evaluar y perfeccionar los modelos mentales. Llevar las imágenes del mundo a la superficie. La tarea de someter a análisis el propio modelo mental, sugiere explicitar y deconstruir los supuestos sobre los que él se funda.

Es fundamental tener en cuenta esta apreciación de Senge (1990), ya que luego advierte:

*“Los nuevos proyectos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar”.*  
(Senge, 1990)

Es decir, muchos intentos de cambio fracasan porque los valores existentes y las pautas de conducta se ven amenazados. En función de estas ideas, es que a partir del presente trabajo se pretende trabajar con las creencias de los sujetos respecto al nivel de competencias requerido por la empresa y hacerlas explícitas. Se considera fundamental clarificar las imágenes internas respecto a las competencias a fin de que el intento de implementación de la Gestión por Competencias no se vea frustrado al chocar con ideas previas respecto a las mismas.

Por otra parte, de acuerdo con Senge (1990), la incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico. Afirma:

*“el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo- promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.”* (Senge, 1990)

Fernández Moya (2004) destaca que, los Modelos Mentales son el archivo que contiene los comportamientos rutinarios, lo que Gregory Bateson llama “la economía del hábito”, esta economía es fundamental para la vida, pero tiene un coste. La

economía consiste en no reexaminar ni redescubrir las premisas del hábito cada vez que el hábito es utilizado, por lo tanto las rutinas automáticas son inflexibles. Advierte:

*“La inflexibilidad del hábito es crucial para operar con eficiencia en contextos estables. La falta de flexibilidad y adaptación frente a los cambios de contexto es una de las causas principales de la extinción de las especies, las culturas, las compañías, familias y personas (...)”*  
(Fernández Moya, 2004)

Por otra parte, Senge (1990) afirma:

*La mayoría de los managers... entienden que sólo tendrán supuestos, nunca “verdades”, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que los modelos mentales son siempre incompletos y, especialmente en la cultura occidental, crónicamente asistémicos.*  
(Senge, 1990)

La disciplina de los modelos mentales remodela las inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino. De acuerdo con Senge (1990), el desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Primero, hay que llevar a la superficie supuestos básicos acerca de importantes cuestiones ya que si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización. Segundo, desarrollar aptitudes de aprendizaje “cara a cara” (cuestiones interpersonales).

Cabe aclarar que si bien Senge (1990) sostiene que la meta del desarrollo de esta habilidad, no es el acuerdo ni la congruencia y que pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo e incluso algunos pueden estar en desacuerdo. En la presente investigación al hacer referencia a la necesidad de congruencia se habla de congruencia en relación al contrato psicológico y la necesidad de que estos modelos mentales se acerquen a fin de que el contrato psicológico sea óptimo y que las posibles discrepancias no lleven a la ruptura del mismo.

Haciendo referencia a la propuesta de Senge, Farías (2005) afirma:

*“...nuestras creencias influyen sobre los datos que seleccionamos la próxima vez, es decir que se da un proceso reforzador en donde no se ponen en tela de juicio estas creencias sino que se opera en el mundo tratándolas como si fuesen certezas y permitiendo que ellas condicionen nuestras observaciones, y por lo tanto nuestras decisiones y acciones. Este mecanismo de ciclo reflexivo (...)*

*condiciona nuestras decisiones posteriores y la transforma en realidad...*” (Farías, 2005)

El desarrollo de esta disciplina implica trabajar sobre la reflexión y la indagación. Senge (1990) sostiene que, las aptitudes para la reflexión se relacionan con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo se forman los modelos mentales y cómo estos influyen sobre los actos. Las aptitudes para la indagación conciernen al modo de operar en interacciones directas con los demás. Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los “brincos de abstracción”. Los brincos de abstracción ocurren cuando se pasa de las observaciones directas (“datos” concretos) a generalizaciones no verificadas. Estos brincos dificultan el aprendizaje porque se vuelven axiomáticos. Para cuestionar una generalización, se debe separar de los “datos” que condujeron a ella.

Según Fernández (2002), el enfoque de los modelos mentales empieza con la construcción de aptitudes tales como:

- Equilibrar la indagación con la persuasión, es decir “indagación recíproca” cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Se expone el propio razonamiento y se buscan sus fallos, y se trata de comprender el razonamiento de otros, escuchando respetuosa y activamente.
- Exponer la “columna izquierda”, manifestar lo que normalmente se calla.
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías en uso (la teoría implícita de lo que hacemos). El aprendizaje deriva en cambios en la acción, por eso es vital reconocer la brecha entre las teorías que guían y las teorías- en- uso. De lo contrario, se puede creer que se ha “aprendido” algo sólo porque adoptamos un lenguaje o conceptos nuevos. Si no hay compromiso con la teoría expuesta, la brecha no representa una tensión entre la realidad y la visión sino entre la realidad y una opinión que se expone. En relación al trabajo de campo presentado cabe preguntarse aquí si los niveles de competencia que expone el personal, hace referencia a teorías expuestas (niveles en general más altos de lo esperado por la organización) o teorías en uso (niveles que se determinarían a partir de por ejemplo la evaluación). Al pensar esta brecha se puede pensar cómo los sujetos en realidad pueden adoptar el sistema por competencias pero como un nuevo modelo pero no llevarlo a la práctica cotidiana. Es decir, en concreto los sujetos pueden sostener que por ejemplo la competencia trabajo en equipo es fundamental en un grado máximo para el puesto pero a la hora de llevarlo a cabo en su día a día, en el trabajo lo desempeña en un nivel mínimo o apenas aceptable.

En síntesis la práctica de esta disciplina implica cuestionar los propios modelos mentales, es decir, consiste en repensar la propia perspectiva del mundo.

Al referirse a la relación entre los modelos mentales y la quinta disciplina Senge afirma que, las dos disciplinas van de la mano porque una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas cruciales. Senge afirma:

*“... el fruto de la integración del pensamiento sistémico con los modelos mentales no consistirá sólo en el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales (lo que pensamos) sino en la modificación de nuestro modo de pensar: pasar de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.”* (Senge, 1990)

Fernández Moya (2004) presenta lo que denomina las fuentes de los modelos mentales:

**Biología:** El Sistema Nervioso representa el primer filtro. El autor dice:

*“Las personas tenemos limitaciones fisiológicas que nos impiden percibir ciertos fenómenos con los sentidos. La imposibilidad de percibir implica imposibilidad de actuar”.* (Fernández Moya, 2004)

**Lenguaje:** El lenguaje es el medio en que se estructura la conciencia del ser humano, el espacio de sentido en el que la realidad aparece en forma inteligible y comunicable. El lenguaje hace comprensible tanto al mundo como al sujeto.

**Cultura:** Se puede considerar a la cultura como un Modelo Mental Colectivo. Estos modelos mentales colectivos se desarrollan con base a experiencias compartidas. Con el tiempo pasan de generación en generación como el “conocimiento” del grupo y se pierde la vivencia y queda como una “verdad absoluta”. Edgard Schein define:

*“la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo”.* (Schein, citado en Fernández Moya, 2004)

**Historia Personal:** De acuerdo con Fernández Moya (2004) las experiencias de aprendizaje personales se alojan en los estratos más básicos de la conciencia y crean predisposiciones automáticas a interpretar y actuar. Cada persona opera desde su Modelo Mental y vive y naturalmente en “su” realidad. Pero esta realidad puede no ser la misma que perciben otros, cuya biología, lenguaje, cultura e historias personales son diferentes. Todos los seres humanos viven la misma realidad, pero la experimentan subjetivamente en forma diversa. Por eso es que no todos los seres humanos viven en la misma realidad, lo cual tiene consecuencias.

Se puede hablar de procesos que involucran a los modelos mentales:

- *Comunicación:* De acuerdo con Fernández Moya (2004) los seres humanos no intercambian información, sino sentido. Además de escuchar las palabras del otro, para entender el mensaje, se necesita darle sentido a lo que oye. Y este sentido nunca está unívocamente determinado por el significado literal de lo dicho. Por eso, conviene también verificar que el sentido de los que se escuchó sea congruente con el sentido de lo que el otro intentó decir. El sentido de toda comunicación es por naturaleza ambiguo; todo mensaje, para quedar definido, requiere de una acción interpretativa del oyente. Este es consecuencia de la polisemia del lenguaje. No hay tal cosa como el significado correcto fuera de un contexto específico. Al respecto Fernández Moya (2004) propone que el Modelo Mental y las circunstancias de quien lo interpreta hacen las diferencias.
- *La Certeza:* Según Fernández Moya (2004) la certeza de una persona la lleva a pensar que quien no coincide con uno, está equivocado, loco, es ignorante o tonto. La certeza no deja espacio para Modelos Mentales alternativos, e impide reconocer que la experiencia personal no es la realidad incondicional. La certeza es uno de los mecanismos de defensa de los Modelos Mentales. Por su parte, Senge (1990) sostiene que, la certidumbre es el mayor obstáculo para la apertura. Pero la disciplina del pensamiento sistémico muestra que no hay “respuesta correcta” cuando se aborda la complejidad.
- *La amnesia y la amnesia compuesta:* Según Fernández Moya (2004), la amnesia simple es el olvido de que el mundo en que se vive está condicionado por los modelos mentales. La amnesia compuesta es el olvido del olvido, la amnesia de la amnesia. La amnesia simple es la fuente del hábito; es económica y necesaria. La amnesia compuesta provoca dificultades para la comunicación, la efectividad y el aprendizaje. Una vez que se descubre la existencia de los modelos mentales, es imposible caer en la amnesia completa. Una vez que alguien se percata de que la realidad que experimenta está condicionada y organizada por su modelo mental, es imposible caer en la amnesia compuesta.

- *El humor*: Según Fernández Moya (2004) el humor es la conciencia de la precariedad de nuestras interpretaciones. El chiste “nos mueve la estructura”, muestra que la solidez del mundo es una ilusión. La capacidad de tomarse menos en serio es el mejor antídoto contra la certeza, socava la soberbia e invita a la prudencia de la duda. En ese espacio de incertidumbre es donde pueden coexistir las distintas verdades.

De acuerdo con Fernández Moya (2004) y siguiendo a Senge, valores, creencias y mitos “forman parte de nuestros esquemas mentales”. Estos deben ser reconocidos y considerados como las bases sobre las cuales se podrá construir cualquier cambio. En función de esto, es imprescindible definir a cada uno de ellos, con este objetivo, se tomarán las definiciones que presenta Fernández Moya (2004):

- *Valor*: cualidad o conjunto de cualidades de una persona o de una cosa cuya virtud es apreciada, valorada por otras personas.
- *Creencia*: firme asentimiento y/o conformidad con alguna persona o cosa. Es cuando se le asigna un crédito completo a un hecho o noticia.
- *Mito*: relato popular fabuloso que intenta explicar el origen del mundo representando las fuerzas de la naturaleza bajo la forma de seres vivientes.

### **1.5. Conclusión del capítulo**

De acuerdo con la posición epistemológica tomada, el marco de referencia brindado por la Escuela Sistémica y la perspectiva brindada por Senge respecto al trabajo en las organizaciones se puede concluir que, como son varios los actores que coexisten en la realidad, habrá varias explicaciones de la realidad y todas estarán condicionadas por la inserción particular de cada actor en dicha realidad. En consecuencia, ya no es posible la verdad objetiva.

El sujeto inevitablemente forma parte de la realidad sobre la que pretende intervenir, tiene una posición dentro de ella, siente intereses propios, porta una personal filiación teórica, y un abanico de categorías conceptuales y en palabras de Senge posee sus propios modelos mentales.

Por lo tanto, se propone ver la estructura y se considera como punto de apalancamiento el clarificar tanto las creencias de los sujetos (como componente de los modelos mentales) como los requerimientos de la organización en relación al nivel de competencias requerido. Así teniendo presente el trabajo articulado de las distintas disciplinas evitar caer en la certeza y amnesia compuesta.

## **2. PSICOLOGÍA LABORAL Y LOS SISTEMAS EN LOS QUE DESARROLLA SU LABOR EL PSICÓLOGO**

El objetivo del presente capítulo es mostrar y desarrollar los sistemas en los cuáles se incluye el psicólogo laboral a fin de desempeñar su labor profesional.

En función de este objetivo se trabajará en primer lugar en la conceptualización de la psicología laboral para luego, en segundo lugar, ir haciendo foco desde el sistema más amplio que es el contexto en el que se incluyen las organizaciones, para luego conceptualizar las organizaciones y desde allí centrarse en el subsistema de Recursos Humanos y la inclusión del psicólogo como consultor en las organizaciones.

### **2.1. Psicología Laboral**

#### *2.1.1. Conceptualización*

De acuerdo con Ángela Orofino (2003) se orienta al estudio de una categoría específica de la conducta, la conducta del trabajo, que en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización y está orientada hacia el bienestar y la salud mental de los trabajadores.

En la misma dirección apunta De La Iglesia (2003) cuando sostiene que la psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio de centra en el hacer.

De acuerdo con Orofino (2003) es fundamental para la comprensión de esta conducta examinar el contexto histórico, como producto de una cultura determinada.

Por otra parte, según De la Iglesia (2003), la función del psicólogo organizacional, es analizar las relaciones entre las partes, no sólo se ocupa de temas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

#### *1.1.2. Ámbito*



Uno de los ámbitos en los que desarrolla su tarea el psicólogo laboral es en las organizaciones.

Bleger (1996) sostiene que la primera tarea del psicólogo en una organización es investigar y tratarla como totalidad, desde el punto de vista psicológico. El psicólogo centra su atención en la actividad humana y el efecto de la misma para los que en ella se desenvuelven.

Por otra parte Bleger (1996) advierte que, la inserción del psicólogo en la institución debe ser como asesor o consultor y deducir su tarea de su propio estudio diagnóstico, además esta posición garantiza la distancia óptima entre la dependencia económica y en la independencia profesional. Por otra parte esta posición implica que se deja la ejecución de las decisiones en manos de los organismos propios de la institución.

### 1.1.3. *Objetivos*

En general y siguiendo a Bleger (1996) se puede afirmar que los objetivos del psicólogo en la organización son los siguientes:

- Promover la salud y el bienestar de los seres humanos que desenvuelven su actividad en la organización.
- Establecer y crear vínculos saludables y significativos.
- Lograr que el trabajo sea eficaz.

Por otra parte, Bleger (1996) advierte que se debe tener en cuenta el fin que la organización tiene al solicitar la colaboración de un psicólogo, como así también qué esperan del psicólogo. En todos los casos el psicólogo debe actuar exclusivamente según sus objetivos y rechazar la tarea si la ve incompatible con sus propósitos.

### 1.1.4. *Concepto de trabajo*

Como se dijo, la Psicología Laboral es la Psicología aplicada a la conducta del trabajo, por ello es fundamental definir el concepto de trabajo de acuerdo a lo planteado por la Cátedra de Psicología Laboral (Orofino, 2005). El trabajo es una situación humana que puede ser voluntaria, forzada u obligatoria en la que siempre se produce un bien que resulta estimado por la sociedad.

Es una conducta humana que tiene determinadas características que la distinguen:

- se gana un salario o remuneración,
- se produce un bien o servicio que es estimado por la sociedad y
- tiene características sociales.

En el trabajo hay siempre tres componentes:

- *Personal.*
- *Productivo.*
- *Social.*

Es decir, el trabajo es una situación social eficaz cuando produce en el sujeto un desarrollo personal, su satisfacción en un ámbito o contexto técnico y de interrelaciones humanas que originará una productividad en la tarea dando una inserción al grupo y a la sociedad.

En la actualidad existe una conceptualización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia dada al saber y la inteligencia.
- Importancia de saber relacionarse.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración.

En relación a este apartado conviene tener en cuenta que la práctica realizada en la organización fue a través de la función de consultor. Teniendo presentes los objetivos del psicólogo laboral y a fin de responder a la demanda de la organización (aplicar el sistema de gestión por competencias) se decidió comenzar indagando acerca de las creencias del personal respecto a las obligaciones de su puesto, y a partir de allí realizar un diagnóstico con el objetivo de conocer desde donde se partía para luego reformular los perfiles de puestos que serían la base de los demás procesos de Recursos Humanos (selección, capacitación, planes de carrera, etc.).

## **2.2. Contexto actual en el que insertan las organizaciones**

Sabiendo que el contexto es el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa y lo forman aquellos factores, fuerzas o variables que influyen directa o indirectamente sobre el sistema- empresa es esencial conocer, de manera sintética, las características que presenta el mismo en la actualidad.

### *2.2.1. Cambio en el contexto*

La revisión bibliográfica de diferentes autores (Alvarado, 2003; Mertens, 2002; Ragno, 2002) permite enumerar las siguientes características del entorno actual.

- *Globalización*: Global significa tanto planetario como exhaustivo. Es decir, abarca a todo el mundo y a todos los aspectos (económicos, sociales, culturales).
- *Velocidad del cambio*: De acuerdo con Alvarado (2003) son tiempos inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos.
- *La revolución tecnológica en la sociedad de la información*: Los tiempos de difusión de las nuevas tecnologías, los nuevos avances, se han acortado significativamente. Se vive una revolución tecnológica, especialmente de la información, comunicación y gestión organizacional. En un marco donde la información es un bien fundamental y la base del éxito empresarial, se

intensifica el peso de la comunicación en la gestión empresarial. Sin embargo, Mertens (2002) aclara, la información es la fuente principal de la generación de nuevos conocimientos, aunque no es factor suficiente, ya que la información requiere de un proceso intelectual para transformarse en conocimientos.

- *La sociedad del conocimiento:* La Declaración de Sintra, VIII Conferencia Iberoamericana de Educación, sostiene que:

*"...la información y el conocimiento cobran en este contexto un nuevo significado, tanto en los procesos productivos como en lo social y cultural, constituyéndose en elementos estratégicos"* (Citado en INCOMEX, 2001)

- *Presión competitiva:* se debe tener en cuenta la mayor interconexión de los mercados y por ende, la mayor cantidad de competidores que enfrentan las empresas. De acuerdo con Mertens (2002), las consecuencias son: en primer lugar, mayores y más constantes presiones para adaptarse a los múltiples comportamientos del mercado; y en segundo lugar, la necesidad de diferenciación.
- *Interés en ecología y condiciones de trabajo:* de acuerdo con Mertens (2002) los derechos fundamentales de los trabajadores se han convertido en un parámetro para juzgar el comportamiento de las organizaciones. Cabe destacar aquí el gran auge que han cobrado en el último tiempo las prácticas de Responsabilidad social empresarial.
- *Complejidad:* pensar en estos factores interrelacionados lleva a comprender que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a un escenario complejo. Es fundamental mostrar este factor como una razón más para mostrar la importancia de emplear los conceptos sistémicos a fin de entender la organización.

### 2.2.2. Cambio en la organización

La revisión bibliográfica arroja como resultado que los diferentes autores (Zamorano, 2004; Marrero, 2001; Ragno, 2002;) resaltan los siguientes rasgos como característicos e imprescindibles en las empresas de hoy:

- Flexibilidad.
- Calidad y mejora permanente.
- Innovación y gestión del cambio.
- Modernización tecnológica.
- Cultura de aprendizaje: capacitación, formación y desarrollos continuos.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Achatamiento de niveles y estructuras jerárquicas.
- Importancia estratégica del conocimiento.

- Compromiso e identificación con la organización a la que se pertenece.
- Fuerte presencia y alta inversión de estrategias de marketing.
- Evolución de las técnicas y los modelos de gestión: Las personas y sus competencias han dejado de ser un simple recurso organizacional para constituirse en su más importante activo.

Con respecto a estas características se observaron en la empresa estudiada, a modo de ejemplo, basta con revisar las competencias planteadas por la empresa para observar como se relacionan con estas características. De un modelo de diez competencias cuatro tienen que ver con los rasgos que se plantearon imprescindibles en las empresas actuales. La siguiente tabla refleja esta situación:

Rasgos de las empresas en la actualidad	Competencias requeridas por la organización
Compromiso e identificación con la organización	Compromiso con la organización
Flexibilidad	Flexibilidad y adaptabilidad
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo y cooperación
Liderazgo	Liderazgo

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3. Consecuencias del cambio en el contexto y las organizaciones

Modelos de dirección ajustados a entornos estables y favorables como los de hace algunos años, ya no son imaginables en empresas que pretendan encarar al siglo XXI con posibilidades de éxito.

El entorno cambia continuamente y para no perder la ventaja competitiva, las empresas deben anticiparse, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y también identificar las oportunidades y amenazas que surgen del entorno.

En este contexto, la innovación y diferenciación competitiva y el alineamiento estratégico, se convertirán en piezas centrales, así como también serán la base fundamental para el logro de los resultados. El concepto de estrategia empresarial ha evolucionado desde un modelo relativamente estático, a otro emergente y adaptativo, en donde los recursos más diferenciadores, y por lo tanto con mayor capacidad competitiva, son el conocimiento y el capital humano.

## 2.3. Las Organizaciones

### 2.3.1. Concepto de organización

El presente trabajo se desarrolló en el contexto de una organización razón por la cuál es fundamental definirla y profundizar en su conceptualización desde la perspectiva sistémica.

A las organizaciones se las puede definir de la siguiente manera, de acuerdo con Schlemenson:

*“constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.”* (Aldo Schlemenson, citado en Schvarstein, 1995)

Por su parte, Orellana y Nazar (1999), consideran a la organización empresarial como un sistema social con unos límites definidos creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una misión que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación. Esta concepción implica:

- Es un conjunto de elementos relacionados.
- Esta formada por personas.
- Necesita de una dirección.
- Se sabe quien pertenece a la organización y quien queda fuera.
- Se crea para perdurar en el tiempo.
- Tiene que conseguir unos objetivos.

Albesa define el concepto de organización y lo diferencia de institución:

*“...apunta al ordenamiento de un grupo humano para conseguir un fin, en un determinado lugar y con diferenciación de funciones acordes al objetivo a lograr (escuela, hospital)... Así, el matrimonio, la familia, la Iglesia, podrían ser considerados instituciones mientras que una escuela, un hospital, una empresa podrían ser considerados organizaciones”.* (Albesa, 1999)

De acuerdo a lo que plantea Royo Morón (2005) existen numerosos autores que han profundizado en el concepto de organización y se basa en el compendio de definiciones que realiza Quijano (1987) que recoge las aportaciones de diversos autores y la definición que plantea es:

*“Composición de la Organización basada en individuos y/o grupos interrelacionados, orientada hacia unos objetivos o fines que guían las actividades y procesos organizacionales, diferenciando las funciones mediante una coordinación racional intencionada y que posee una*

*continuidad a través del tiempo.*” (Quijano 1987, 1993 citado en Royo Morón, 2005)

Si se analiza detenidamente esta definición se pueden encontrar las siguientes características (Royo Morón, 2005):

*“Composición de la organización en individuos y/o grupos interrelacionados orientada hacia unos objetivos o fines que guían las actividades y procesos organizacionales”;* Asociado a conceptos como equifinalidad y teleología se asocia a las metas, visión y estrategias de la empresa.

*“... diferenciando las funciones”;* Es necesaria la diferenciación funcional, con tal de diversificar las tareas a realizar, aquí surgen ideas relacionadas con la homeostasis, equilibrando la distribución de estas funciones y teniendo en cuenta que su desajuste afectará a otra (sinergia y holismo) ya que todas están interrelacionadas. La diferenciación funcional puede hacerse a nivel horizontal, o a nivel vertical.

*“...mediante una coordinación racional intencionada”;* A través del entrenamiento y socialización de los miembros conduce al entendimiento de la organización como una entidad socialmente construida. La estructura organizacional y la división de tareas generan un doble efecto interno. Por un lado las personas desarrollan habilidades en un tipo de actividad concreta, y por otro lado el propio proceso de socialización les lleva a una interiorización de la cultura de la empresa.

*“y que posee una continuidad a través del tiempo.”* La organización debe poseer un desarrollo y continuidad, de lo contrario corre el riesgo de desaparecer.

### **Componentes de la organización**

De acuerdo con Albesa (1999), se pueden identificar distintas partes de la organización y propone las siguientes:

- El Individuo.
- La Estructura Formal: Disposición de funciones y jerarquías, descripción de tareas, obligaciones, derechos, dependencias, etc. Este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, por parte de la dirección, para permitir a la organización trabajar más efectivamente a fin de

lograr el cumplimiento de sus objetivos. Es una estructura más o menos arbitraria, relativamente fija y predecible, a la cual el individuo debe ajustarse.

- La Estructura Informal: Consiste en una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente cuando personas se relacionan entre sí y como consecuencia de que la organización formal está funcionando. Por su parte, Orellana y Nazar (1999) consideran que el origen de los grupos informales obedece a circunstancias de carácter espontáneo.

Albesa (1999) plantea que los procesos que encadenan y unifican las partes son:

- *Las comunicaciones*: actúan como mecanismo de coordinación y control, proveen estímulos para la ejecución de acciones, dan coherencia a la organización. Vincula a los integrantes para lograr un propósito común, por lo tanto, resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones. Por otra parte, es indispensable para relacionar a la organización con su medio externo. En síntesis, a través de la comunicación la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.
- *El equilibrio*: procesos por el cual la organización se adapta y absorbe el cambio y reajusta el funcionamiento de sus partes.
- *Las decisiones*: son el resultado de las comunicaciones, acciones e interacciones entre los individuos y los requerimientos.

Por su parte Estela Fernández (2002) sostiene que:

*“Toda organización presenta a lo largo de su historia:*

- *características estructurales y funcionales.*
- *objetivos (explícitos e implícitos).*
- *organigrama (formal y oculto).*

*Además, toda organización está definida por:*

- *la calidad y cantidad de los recursos.*
- *por el flujo de informaciones racionales y metarracionales (creencias – tradiciones – mitos – ideología).*
- *la superposición de normas y metanormas.*
- *la distribución de las posibilidades decisorias.*
- *la presencia de juegos relacionales que evolucionan y cambian con el tiempo, al evolucionar las situaciones externas y también internas”.*

Es fundamental tener en cuenta que para la organización son componentes fundamentales misión, visión y valores, que ya fueron definidos en el capítulo anterior. Es necesario que las organizaciones posean una definición clara acerca de estos, así

como también que todos los integrantes tengan conocimiento respecto de los mismos, a fin de posibilitar que las estrategias que se implementen vayan dirigidas a concretar dichas metas.

### 2.3.2. Organización desde lo sistémico

Pensar la organización desde la Perspectiva Sistémica implica en primer lugar, ver la organización como sistema; y en segundo lugar, considerar a este sistema como un sistema vivo, abierto y social.

#### **Sistema vivo**

A fin de pensar en la organización como un sistema vivo Weatley y Kellner-Rogers (1998) sostienen que se debe tener presente que, todo ser vivo se desarrolla y cambia debido a que tiene la libertad de crear y preservarse.

Los autores expresan:

*“La libertad de crearse a sí mismo es la libertad fundamental de toda la vida. Una definición actual de vida en biología dice que algo está vivo si es capaz de autoproducirse. La palabra es autopoiesis...”*  
(Weatley y Kellner- Rogers, 1998)

A nivel de la organización esto significa, de acuerdo con Weatley y Kellner-Rogers (1998), que las personas necesitan estar involucradas en forma creativa en su trabajo. Y nadie puede detener a nadie en este proceso de volver a crear, de modificar, de ignorar y de cambiar las órdenes.

Según Weatley y Kellner- Rogers (1998) las organizaciones que la vida crea son altamente complejas.

En síntesis, se puede afirmar que todo organismo vivo se caracteriza fundamentalmente por:

- *La Organicidad*: formado por un flujo de influencias recíprocas.
- *La Vida*: Toda organización posee un fin que es la creación de valor y la sustentabilidad. Una organización, como sistema permeable, debe desarrollar una actitud de atención constante, y, fundamentalmente, de adaptación con el medio circundante. Debe desarrollar un equilibrio constante con el medio.

#### **Sistema abierto**

De acuerdo a lo que plantea Estela Fernández (2002) se puede considerar como sistema, a aquellos “grupos con historia” que después de haber evolucionado y haber compartido ciertas metas durante un lapso prolongado, se constituyeron como unidades funcionales regidas por normas propias e irrepetibles. La autora afirma que:



*“Los sistemas que se identifican con los grupos con historia son definibles como sistemas abiertos, en relación continua con otros sistemas mediante un intercambio constante de informaciones y realimentaciones dentro del contexto más vasto”. (Fernández, 2002)*

Es decir, el sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él, alcanzando un equilibrio dinámico. Interactúa constantemente con el ambiente en forma dual. La organización recibe, de su entorno, elementos que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse. Una organización es un sistema incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. Bonfanti (2004) al respecto cita a Sabsay y Bloch:

*"La empresa, como sistema abierto, intercambia información y energía con su entorno; una adecuada interacción con los respectivos sistemas de tal entorno posibilitarán la obtención de los fines específicos y aun la creación de nuevas y más complejas estructuras." (Sabsay y Bloch, 2000 citado en Bonfanti, 2004)*

Por otra parte, siguiendo a Estela Fernández (2002) la organización constituye un amplio sistema dentro del cual se pueden identificar muchos subsistemas que se entrecruzan y se comunican entre sí y en relación con los cuales constituye el ambiente. Es decir, toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común.

Además las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la totalidad, autorregulación, entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.

En síntesis, la organización como sistema abierto implica: un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Las características más importantes que destaca Royo Morón (2005) de las organizaciones son:

1. Los individuos en las organizaciones están *interrelacionados*.
2. Las organizaciones pueden concebirse como *subsistemas* dentro de un sistema mayor. Estos subsistemas se encuentran en continua interacción.
3. La importancia de las organizaciones pasa a tener un *carácter dinámico*.
4. Las *propiedades emergentes*. En la empresa comienza a surgir una cultura, unos valores, que son los que dotan de identidad la organización.
5. Es necesario tener una *visión holística*.

6. Hay elementos que tienen mayor influencia *estratégica*.

### **Sistema social**

Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. Integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Las funciones, normas y valores son los principales componentes del sistema social:

- Las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas, se desarrollan a partir de los requisitos de la misma.
- Las normas son expectativas con carácter de exigencia, que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función.
- Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas.

#### *2.3.3. Senge y las organizaciones inteligentes*

Peter Senge introduce la idea de la organización inteligente, y la define como una organización abierta al aprendizaje, “una organización no puede parar nunca de aprender”.

Fernández (2002) siguiendo a Senge sostiene que una organización inteligente es aquella que aprende, entendiendo el aprendizaje como un cambio de enfoque, un desplazamiento mental, un tránsito de una perspectiva a otra, para dicha organización, no basta con sobrevivir, el aprendizaje para la supervivencia, se denomina aprendizaje adaptativo. En palabras de Senge:

*“... organización inteligente... conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa”. (Senge, 1990)*

Para concretar este tipo de instituciones plantea la necesidad del dominio de las “disciplinas de la organización inteligente”, (desarrolladas en capítulo uno) que constituyen un camino para adquirir ciertas aptitudes y competencias y un compromiso constante con el aprendizaje.

De acuerdo con Senge (1990), las Organizaciones son las personas que la componen. Para que una Organización crezca, tienen que crecer sus miembros. Son las personas de una organización inteligente las que no pueden parar de aprender. Fernández (2002) advierte que, en cualquier organización la fuerza “activa es la gente”, y la gente tiene su propia voluntad y su propio modo de pensar. Si la gente no está motivada para alcanzar metas de crecimiento, no habría crecimiento.

Por otra parte, es fundamental aclarar que, de acuerdo con Sotaquirá y Gélvez (1998) una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje

se difunda ampliamente. Por su parte Mertens considera que es importante la inclusión de todo el personal, como sujeto del cambio y del aprendizaje organizacional. Sostiene:

*“El proceso involucra a todo el personal, no basta enviar memorandos o explicaciones de la gerencia hacia abajo. El personal necesita asimilar la información y tener el tiempo para entender el tema en relación con su realidad. (Mertens, 2002)*

De acuerdo con Fernández (2002), una Organización Inteligente tiene las siguientes características.

- Entiende y se adapta al contexto, es flexible.
- Es participativa.
- Contiene y consiste en sus recursos humanos.
- Dialoga con el público, interpreta sus demandas y responde a ellas.
- Mantiene su propio diálogo interno y convierte la acción individual de sus miembros en acción de conjunto.
- Tiene como principal ventaja competitiva, aprender.

Fernández (2002) sostiene que para construir una organización inteligente además del pensamiento sistémico, también es fundamental el tipo de líder que contribuya a su construcción. Además la construcción de una organización no tradicional, requiere una arquitectura organizacional que contiene ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y teoría, métodos y herramientas, estrechamente vinculadas con la acción.

- *Ideas Rectoras*: Estas ideas no son estáticas, derivan de una construcción continua.
- *Teoría, métodos y herramientas*: ayudan a desarrollar las aptitudes y a orientar hacia aquello que interesa.
- *Innovaciones en infraestructura*: medio por el cual una organización obtiene recursos, para lograrlo deben elaborar y mejorar mecanismos infraestructurales: tiempo, respaldo, dinero, información, contactos.

De acuerdo con la autora los tres elementos mencionados deben estar presentes. Sin ideas rectoras, no hay rumbo ni propósito general, sin teoría, métodos y herramientas, la gente no puede asimilar nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje y sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficientes carecen de credibilidad porque la gente no tiene oportunidades para aplicar las herramientas.

Según Fernández (2002) las consecuencias de la puesta en práctica de este modelo, deberán ser:

- Disminuir drásticamente las jerarquías, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez. Asegurar que los equipos trabajen en conjunto de modo fluido y coherente.
- Crear espacios de interacción, intercambio y reflexión conjunta.
- Rediseñar con el fin de reducir las pérdidas, el modelo debe adecuarse a las necesidades individuales y ofrecer espacios de atención diferencial.

## **2.4. Recursos Humanos**

En general el psicólogo desempeña su labor en las organizaciones desde el Departamento de Recursos Humanos, subsistema del macrosistema organización. Y en concreto en el presente trabajo se realizó la inserción en la organización a través de la articulación con esta área. Es por ello que es fundamental tener presente algunos conceptos al respecto.

### *2.4.1. Concepto*

En principio, es fundamental definir a que se hace referencia cuando se habla de Administración de Recursos Humanos.

*“...es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación mutua entre las personas y organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación con la sociedad.” (Salinas, 2008)*

En síntesis se puede afirmar que, es el área que se ocupa de los temas relativos a las personas y ayuda en la tarea de lograr sus objetivos; los de la organización y los de las personas.

Se debe tener en cuenta que, de acuerdo con lo que advierte Viviana Imperiale (2000) la dirección y el desarrollo de personas se ejerce tanto desde el departamento de personal como desde cualquier unidad en donde exista un equipo con un responsable al frente.

Imperiale (2000) sostiene que, la efectividad con que los empleados hagan aportaciones a la empresa depende en gran parte de la calidad del programa de Recursos Humanos y la capacidad y disposición de la Dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos. En el mismo sentido apunta Salinas (2008) cuando afirma que los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los Recursos Humanos.

De este modo, los recursos humanos han ido adquiriendo cada vez mayor importancia, se puede afirmar que en la actualidad son fundamentales para una organización, y de acuerdo a lo que plantea Salinas (2008) se están alejando de sus responsabilidades tradicionales como simples administradores de personal y se asume

un rol más importante en la determinación e implementación de la estrategia organizacional.

Al respecto Imperiale (2000) sostiene que, la Administración de Recursos Humanos hoy en día reconoce la interacción dinámica entre las funciones de personal y los objetivos de la organización. Más aún reconoce que la planeación de Recursos Humanos debe estar coordinada de cerca con la estrategia organizacional y otras funciones relacionadas con la planeación. En consecuencia, el esfuerzo de la Administración de Recursos Humanos se dirige a lograr las metas operativas de la organización.

Ahora bien, es fundamental realizar un paréntesis y tener en cuenta la postura crítica de Peter Senge respecto al término. Destaca:

*“Nunca consideré que el término recursos humanos fuese correcto. No es muy significativo, dado que las personas no son recursos de la organización, son "la" organización. En resumen, recurso es algo muy limitado”. (Senge, 2001)*

Si bien puede ser cierto que el término Recursos Humanos no sea el más acertado y sea más correcto hablar de Capital Humano lo importante es que el psicólogo laboral va a orientar su labor hacia el bienestar de los trabajadores independientemente del nombre que lleve el área de la organización desde la que lleve a cabo su labor.

#### 2.4.2. Objetivos

Se puede afirmar que el Objetivo principal de los departamentos de Recursos Humanos, es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Es decir, mejorar la contribución productiva de los recursos humanos a la organización, y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En este sentido, la prioridad del psicólogo puede diferir ya que, como se sostuvo en el apartado de psicología laboral, sus objetivos están orientados fundamentalmente a los trabajadores. Sin embargo se considera que la función del psicólogo será funcional a la organización en tanto se considera que el mayor bienestar de los trabajadores repercutirá en beneficios para esta.

De acuerdo con Salinas (2008) los objetivos, del departamento de Recursos Humanos pueden clasificarse del siguiente modo:

- *Explícitos:* Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización, Retener a los empleados deseables, Motivar a los empleados, Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse.

- *Implícitos*: Productividad, Calidad de vida en el trabajo, Cumplimiento de la normativa, Rentabilidad, Competitividad, Incremento del valor de la empresa, Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

#### 2.4.3. Procesos

De acuerdo con autores como Salinas, (2008); Alles, (2006) las principales actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, van desde el inicio al fin de una relación laboral, y se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Planificar los recursos humanos
- Diseñar y describir los puestos
- Selección del personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
- Desarrollar carreras
- Evaluar desempeños
- Actividades de compensación
- Controlar la higiene y la seguridad del empleado
- Mantener la relación legal/contractual
- Contribuir al medioambiente organizacional
- Finalizar la relación laboral (despidos, retiros)

Salinas (2008) advierte que más que examinar la gestión de los Recursos Humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. Destaca que, todas las funciones y actividades relativas a los Recursos Humanos poseen dos tipos de condicionantes:

- *Condicionantes Internos*: estrategia, cultura, tamaño, estructura, tecnología, alta dirección
- *Condicionantes Externos*: nivel de competitividad, mercado de trabajo, valores sociales y legislación, situación económica.

#### 2.4.4. Evolución de los Recursos Humanos

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal, que deja de considerarse un coste para pasar a constituirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico.

La función de Recursos Humanos en la actualidad, de acuerdo con Segura (2004) se instala como parte de la tarea de todo manager y no solo como una oficina de control y castigo o ayuda; en tanto es una función general. Sostiene:

*“La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar,*

*que subraya la importancia estratégica de los Recursos Humanos como fuente de generación de ventajas competitivas.” (Segura, 2004)*

Menguzzato y Renau (1991, citado en Cejas, 2005) puntualiza los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los Recursos Humanos y por ende en el componente estratégico de las organizaciones:

- Los cambios en las empresas y en el entorno.
- El aumento de la competencia.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano.
- La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales.
- La nueva visión del análisis estratégico.

## **2.5. Gestión estratégica de Recursos Humanos**

### *2.5.1. Antecedentes y fundamentación*

Según Cejas (2005) Hay Group hace énfasis en el impacto del capital humano como clave de las estrategias que se implantan en las organizaciones, donde el alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito.

Los Recursos Humanos han pasado a ser un protagonista que implica un factor estratégico en todas las decisiones que ha de hacer la empresa e indispensable en el ajuste de las organizaciones con el ambiente y con la organización internamente. Por lo tanto, es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional. (Cejas, 2005; Ragno, 2002; Salinas, 2008)

Asimismo se ha de puntualizar en una estrategia empresarial que sea coherente adicionando los elementos que acompañan una buena gestión gerencial (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos). Sumado a ello, deben considerarse eficazmente todos los factores que subyacen a la función de los Recursos Humanos y buscando de esta manera conseguir la performance deseada.

De acuerdo con Cejas (2005) cuando se habla de estrategia desde el plano de los Recursos Humanos se debe tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteados en la empresa.

El análisis estratégico considera al hombre como un agente complejo y autónomo que actúa en la organización la cuál es considerada un sistema abierto. De acuerdo a Giménez Ruiz (1988) el análisis estratégico parte de una hipótesis de trabajo: ningún individuo acepta ser tratado total y únicamente como objeto de una organización.

La complejidad del ser humano se refleja en su carácter dinámico, en su capacidad de evolución, manifestada por el aprendizaje.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que según argumenta Giménez Ruiz (1988) en este contexto la organización se caracteriza por ser un sistema de acción

que intenta resolver un doble problema: en primer lugar realizar sus objetivos; y en segundo lugar solicitar la participación de los trabajadores para su consecución, es decir, la búsqueda del equilibrio entre objetivos de la empresa y de los individuos.

Además, es preciso implicar en el tema a todos los directivos, mandos y empleados de la empresa.

*“Las consultas al personal, la comunicación efectiva, el compartir la información y el involucramiento, ayudan a crear la confianza mutua y generan el entendimiento, los valores y objetivos compartidos.”*  
(Tolentino, 2000 citado en Mertens, 2002).

Según Mertens (2002), para que las innovaciones se traduzcan en mejoras sostenidas de la organización, las iniciativas innovadoras no deben limitarse a un solo ámbito. Las innovaciones tendrán que darse simultáneamente en los ámbitos de la tecnología, la organización de los procesos, la organización del trabajo, los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos, para poder lograr un impacto global en la organización.

Luego Mertens (2002) aclara que se deben aplicar instrumentos integrales de aproximación sistémica. Lo integral se descompone a su vez en subsistemas, cada uno con su respectivo grado de complejidad y especificidad.

### 2.5.2. Concepto

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos se define de la siguiente manera:

*“Un Modelo referente al área de personal que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.”* (Valle Cabrera 1995, citado en Cejas, 2005)

Según Grant Rober (1996, citado en Cejas, 2005) la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. Desde la Gestión de Recursos Humanos, se puede entender como el modo de traducir la Política de Recursos Humanos, en el diseño, formulación e implementación de las Prácticas de Gestión, para alcanzar exitosamente aquel ajuste.

De acuerdo con Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2001, citado en Cejas, 2005) la dirección estratégica de Recursos Humanos se caracteriza por:



- La estrategia de la empresa es el mayor condicionante de la estrategia de los Recursos Humanos.
- La relación entre la estrategia empresarial y el contenido de la estrategia de los Recursos Humanos está mediatizada por la característica del entorno, así como de las condiciones internas de la propia organización.
- No existe ninguna estrategia de Recursos Humanos efectiva en todos los casos.
- Una estrategia de Recursos Humanos es más efectiva cuando está alineada con el escenario en el que se va a desplegar.

En síntesis y de acuerdo con Segura (2004) la Visión Estratégica parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercado, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos. Por otra parte, las actividades tradicionales del área de Recursos Humanos (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo) funcionan en forma interrelacionada, y tiene relación con los objetivos organizacionales, es decir, obedecen a un plan estratégico. Desde este punto de vista, la gestión humana constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización a cumplir con sus propósitos.

En relación al presente trabajo, la Gestión Estratégica lleva a pensar la importancia de alinear la Gestión por Competencias con la organización y su entorno y enriquecerla a partir de una aplicación contextualizada desde la mirada de la psicología laboral y las herramientas que ofrece, en este caso en particular se trabajará con el concepto de contrato psicológico y desde una mirada sistémica de la organización.

## **2.6. Consultoría laboral**

### *2.6.1. Concepto*

Se puede definir a la consultoría laboral de la siguiente manera:

*“Servicio prestado por una persona o un conjunto de personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, con el objeto de brindar una recomendación de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en su aplicación.”* (Instituto de consultores de empresas del Reino Unido citado en De La Iglesia, 2003)

### *2.6.2. Características*

De acuerdo con De La Iglesia (2003) se pueden enumerar las siguientes características:

- Servicio independiente que se caracteriza por la imparcialidad del consultor. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas pero deberá actuar como promotor de cambio asegurando la participación del cliente.
- Servicio consultivo, su papel fundamental es brindar asesoramiento, proporciona conocimientos para resolver problemas prácticos.
- Es un trabajo basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.
- El consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que éstas tienen con la administración. Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos.

Respecto a los objetivos y alcances De la Iglesia sostiene que:

*“...la organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres y tradiciones. El consultor debe limitarse a crear las condiciones para que la empresa sea capaz de crecer y madurar mediante la capacitación que él pueda brindar.”*

(De la Iglesia, 2003)

### 2.6.3. Fases

Respecto de las fases de la consultoría De la Iglesia (2003) las sintetiza de la siguiente manera:

- Contacto: Exploración de la organización.
- Contrato psicológico: Determinación de los objetivos y de un plan con las expectativas del consultor y los compromisos a adoptar por ambas partes.
- Entrada: Especificación del cambio, las metas y los planes de acción. Contacto con los sujetos.
- Recolección de datos: Entrevistas, observación y convivencia con los miembros de la organización para recabar información.
- Diagnóstico: Definición de la situación y la necesidad de cambio, evaluación del potencial de cambio, efectos, costos y resistencia.
- Planeación de intervenciones: La intervención es una interrupción planeada para producir un cambio. Debe establecerse una estrategia que sea claramente entendida por los encargados de esta acción.
- Acción: Instauración del planeamiento establecido sin olvidar que el consultor debe lograr que la empresa actúe por sí sola.

- Institucionalización del cambio: establecer un sistema que permita que la organización aprenda a enfrentarse más acertadamente a los cambios que le impone el contexto a través de una actitud proactiva.
- Evaluación: Evaluación y comparación con los resultados planeados.
- Término.

## **2.7. Conclusión del capítulo**

Conociendo que:

- La labor del psicólogo laboral se desarrolla en las organizaciones, y específicamente en el área de Recursos Humanos.
- Una de las posibles inclusiones del psicólogo en las organizaciones se puede dar en la forma de Consultoría.
- El contexto actual requiere una nueva función de los Recursos Humanos y que esta implica la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- Los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional. Por ello, resulta de vital importancia que las empresas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.
- Las organizaciones están, dirigidas en un permanente cambio, diseñando estructuras más flexibles que aumenten la adaptabilidad al entorno.

La Gestión Por Competencias se impone como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos. Así pues, este modelo supone una gestión integrada y alineada con los objetivos de la organización. Precisamente de ello tratan las competencias, de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

Pero ¿Cómo integrar este modelo en la estrategia de la organización? ¿Qué procedimientos deben seguirse para generar palancas de cambio? ¿Qué herramientas son más útiles para acercarnos hacia posiciones más alineadas con la estrategia empresarial y el entorno cambiante? Como se dijo, las competencias suponen un modelo capaz de hacerse cargo de la complejidad de la combinación de conocimientos, habilidades y motivaciones que se procesan durante el desempeño.

Además estas formas de trabajo tienen una concepción estratégica y global, por lo que los cambios que se produzcan serán concebidos de forma integral. Este enfoque prioriza la necesidad de éxito en una organización, en tanto que se posibilitará una fórmula de ganar- ganar, es decir, los beneficios que representa para las personas que se encuentran implicadas se traducirán en el impulso de los mismos para generar mayor competitividad y eficacia de la organización.

## **3. COMPETENCIAS**

### **3.1. Fundamentación**

Es fundamental comenzar el presente capítulo señalando que en los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias y numerosas organizaciones lo han adoptado y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de gestión de Recursos Humanos. Diversos autores tales como Mertens (1996), Estrada Cea (2005) Gallart y Jacinto (1996 citado en Navío Gámez, 2001) sostienen que la razón de la inclinación hacia la Gestión por Competencias tiene relación con las transformaciones del mundo, es decir, tiene que ver con el contexto en el cual se insertan las organizaciones y los trabajadores en la actualidad.

Por otra parte, además de los factores del contexto productivo (ya señalados en capítulo dos) se observa un nuevo factor. Los sistemas prevalecientes de educación-formación no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno y el sistema productivo. Aparece una necesidad de mejorar la relación del sistema educativo con el productivo, en orden a impulsar una adecuada formación de la mano de obra. La respuesta entonces, se orienta a la concepción de Competencia Laboral pretendiendo ser un enfoque integral de formación que conecta el mundo del trabajo y la sociedad con el mundo de la formación.

Por lo tanto la Gestión por Competencias surge, entre otras razones, a fin de dar una mayor transparencia a las relaciones entre la oferta y la demanda laboral y permite una mayor efectividad en los programas de capacitación y facilita el desplazamiento e intercambio de los trabajadores ya que se generan mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos; se estimula el diálogo y la participación de los agentes sociales (empresarios, gobierno y trabajadores).

Sin embargo, Ibarra Almada (2000) advierte que estas tendencias de cambio, en los países latinoamericanos, coexisten con estrategias económicas, tecnologías y procesos productivos y organizacionales todavía muy anticuados, lo que polariza sus impactos, limitando la modernización de la región y su plena inserción competitiva en los mercados globalizados, así como el desarrollo social sostenido e incluyente.

Teniendo presente las ideas precedentes se puede pensar que para adaptarse al nuevo entorno, según Mertens (1996), las empresas están abocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y los trabajadores a tener los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desenvolverse en forma competente. Esto lleva a pensar en la necesidad de:

- *Definir nuevos perfiles:* De acuerdo con Bernabé (2006) se plantea un cambio radical respecto a lo que se entendería por puesto de trabajo, pasa de ser algo fijo y estático, a un espacio en continuo cambio. El trabajo basado en el esfuerzo humano da paso al trabajo basado en el conocimiento. En general, las características que se destacan en esta nueva visión de los puestos son las siguientes:
  - *Polivalencia:* es fundamental desempeñar con calidad diferentes funciones. (Mertens, 1996; Estrada Cea, 2005; Charqueño 2003 citado en Estrada Cea, 2005)
  - *Autonomía:* Según Salcedo, (2004, citado en Estrada Cea, 2005) las actividades están controladas por el trabajador.
  - *Nuevas competencias:* La gama de requerimientos sobre el trabajador se ha trasladado desde habilidades manuales al dominio de conocimientos y uso de la inteligencia, desde lo físico a lo virtual, desde habilidades específicas a habilidades de adaptación a diferentes condiciones cambiantes. Son precisamente las competencias “blandas” relacionadas con valores, motivación y rasgos personales, las que permiten diferenciarse (BCE, 2004 citado en Estrada Cea, 2005). En síntesis, diversos autores tales como Mertens (1996), Estrada Cea (2005) e Ibarra (2000) sostienen que en la actualidad las empresas valoran la creatividad, innovación, y cooperación. Es decir, valoran al trabajador que es capaz de aprender durante toda su vida.
- *Aplicar nuevos modos de gestión:* La empresa necesita de un nuevo marco estratégico y la inversión en nuevas formas de gestión, lo que exige a su vez cambios en los modelos de gestión de las personas. Como se dijo, se hace necesario redefinir y modificar la concepción de la empresa en términos más centrados sobre el factor humano y la gestión de este recurso de acuerdo a criterios de competencias. (Irigoien y Vargas, 2002; Estrada Cea, 2005; Rodríguez Trujillo, 1999). Desarrollar un estilo que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una Gestión por competencias (Vargas Zúñiga, 2002). Este enfoque, puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para

la Gestión Integral de los recursos humanos; ya que brinda un marco de referencia, explícito y apoyado por todos los niveles de la organización que se convierte en el referente para las diferentes acciones. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona, tenga una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte. (Vargas Zúñiga, 2002).

En síntesis, entre las razones que fundamentan la aplicación de la Gestión por Competencias se puede destacar que:

- Dada la tendencia en las organizaciones a potenciar su capital humano, la gestión por competencias constituye la herramienta que permite el desarrollo del tal capital (Ibarra Almada, 2000; Mertens y Wilde, 2001).
- De acuerdo a lo que quedó demostrado en el *Seminario Internacional "Gestión del talento humano por competencias: clave para la competitividad de las empresas"* (2005)<sup>1</sup>, las competencias se consolidan, como factor fundamental de la competitividad y productividad de las empresas y del desarrollo del recurso humano. Sin embargo, hay que tener presente la advertencia de Mora Vanegas (2004) cuando plantea que la Gerencia por competencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para que las empresas alcancen sus objetivos.
- Según autores tales como Alles (2006), Castillo (2007) la gestión por competencias, es un verdadero sistema de ganar- ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuáles están mejor capacitada. Armoniza las necesidades de las organizaciones y sus miembros.
- El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral.

Como se dijo, la Gestión por competencias apunta a un esquema de Ganar-Ganar. Ahora bien, es necesario mostrar en que sentido apuntan las ventajas de la aplicación del modelo tanto para la organización como para el sujeto.

#### *En relación al sujeto...*

- Según Vargas Zúñiga (2002) al trabajador le permite conocer las competencias requeridas en su desempeño y, por tanto, puede prepararse más conscientemente. Es decir, el trabajador conoce lo que se espera de él en el puesto actual y que competencias necesita para

---

<sup>1</sup> Participaron, Leonard Mertens; Nina Billorou; Pedro Coley; Juan Bayona Ferreira y John Jairo Díaz, entre otros.

desarrollarse y alcanzar otros puestos, lo cual facilita sus decisiones para capacitarse y hacer un plan de carrera. Brinda adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.

- Engloba tanto a los conocimientos, habilidades y destrezas, como a los valores, actitudes y motivos para estimular un alto desempeño, por lo tanto y siguiendo a Mertens y Wilde (2001) a la persona se la evalúa no sólo en función de lo que sabe, sino, por lo que sabe hacer.
- Según Ibarra Almada (2000) permite al trabajador que se le reconozcan sus conocimientos habilidades adquiridas y acumularlas a lo largo de toda su vida.
- Permite el incremento de la empleabilidad (Madero y Peña, 2006).
- Según Mertens (1996), contribuye a los procesos de negociación entre los trabajadores y los empleadores.
- Contribuye a la asignación de autonomía responsable a los empleados.
- Se puede convertir en un instrumento motivacional para el personal, además de que el desempeño es más efectivo, en la medida que representa objetivos alcanzables claros y simples. Este es un elemento a tener en cuenta en función de los datos que se presentarán en la parte práctica, en la cuál se observa una cierta tendencia de los trabajadores a considerar objetivos (de niveles de competencias) por encima de lo requerido para su puesto.

*En relación a la organización...*

Se puede pensar tanto en ventajas para la organización en general como en ventajas específicas al departamento de Recursos Humanos, a saber:

Para la organización en general:

- Descarta funciones y puestos demasiado limitados, inclinándose por procesos integrados. Es decir, distribuye y agrupa las aportaciones para cubrir las actividades clave de la organización.
- Aporta flexibilidad.
- Crea una cultura de aprendizaje continuo.
- Facilita la alineación de los trabajadores con la estrategia.
- Conduce, aunque no siempre, a un aumento de la productividad.
- Mejora el ambiente laboral ya que los individuos conocen lo que se espera de ellos.
- Acerca el mundo del trabajo y la educación- formación. (Cejas, 2005)
- Permite la construcción de políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas. (Cejas, 2005)

Para el departamento de Recursos Humanos:

- Constituye una herramienta para definir las características requeridas para alcanzar los objetivos del negocio.
- Simplifica la gestión y administración del personal, al unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos, claros y coherentes. Los modelos de competencias constituyen un núcleo en torno al cual se desarrollan las distintas prácticas de gestión de recursos humanos (Gallart y Jacinto, 1996; Dugué, 1999 citados en Navío Gámez, 2001)
- Permite operacionalizar la administración del capital humano.
- Se identifican las debilidades y fortalezas, ya que pone en evidencia las personas clave y el potencial de los miembros. (Santos, 2001)
- Facilita la agilidad y la flexibilidad a la hora de tomar decisiones en relación a las personas y a los puestos (Bernabé, 2006) y ofrecen una alternativa a la selección por saberes basados en títulos ya que explicitan y reconocen los saberes implícitos. (Belisle y Linard, 1996 citado en Navío Gámez, 2004).
- Se deja de percibir los cargos como unidades fijas y se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal.
- Proporcionan un puente útil entre la acción y los conocimientos definiendo comportamientos observables y medibles, (Belisle y Linard, 1996 citado Navío Gámez, 2004). Esto facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- Las competencias se pueden desarrollar.

Como síntesis, se presenta a continuación una serie de ventajas de la aplicación de la Gestión por competencias que Pereda y Berrocal (2001) describen:

1. Uso de un lenguaje común.
2. Focalización de esfuerzos hacia resultados desde una perspectiva global.
3. Predictor del comportamiento futuro, a través del conocimiento del comportamiento en el pasado.
4. Facilita la comparación entre el perfil del puesto y el perfil de competencias de la persona.

El enfoque de competencias resulta de gran utilidad y además se caracteriza por su elevado potencial. Sin embargo, en la II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias, (1998, citado en Royo Morón, 2005) se exponen tres dificultades:

1. Las competencias no existen. Las competencias son un constructo que se identifica a partir de indicadores, de comportamientos.
2. Las competencias se estudian para un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta, por lo que el modelo generaría un perfil de exigencias particular, sin la posibilidad de generar un modelo único.



3. Dificultad en su implantación, concretada en los siguientes aspectos:

- Falta de apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección.
- Falta de modelos de competencias y herramientas de soporte.
- Falta de análisis esfuerzo - beneficio.
- Falta de concreción y de integración con los procesos clave del negocio, sin adoptar una visión global.

Por otra parte, como advierte Prieto (1997, citado en Tejada Fernández, 1999) se carece de una acepción clara y compartida del concepto de competencia. Sin embargo, Levy Leboyer (2000), destaca que el concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial.

En síntesis, se puede afirmar que la adopción del enfoque de competencias tiene aspectos positivos y negativos y por lo tanto implica para las instituciones un desafío de gestión. Tomar la decisión de trabajar por competencias requiere de todo el apoyo desde la alta dirección y de un plan de capacitación para todos.

Como quedó planteado, intentar abordar un estudio que contenga como eje principal las competencias es, como se ha manifestado, una tarea ardua pero necesaria. No existen criterios uniformes acerca de la conceptualización y la implementación de las competencias, sin embargo esto no constituye un impedimento para que esta modalidad de gestión siga adquiriendo un papel fundamental en el ámbito organizacional.

Por tanto, es necesario ahondar en el ámbito de las competencias: cómo surgieron, qué son, cómo se aplican.

### **3.2. Historia y Evolución del concepto**

Teniendo en cuenta que el enfoque de competencia laboral responde a los cambios que se producen en el mundo de las organizaciones, se considera importante incluir el recorrido histórico que siguió el concepto de competencia, así como también una breve reseña de la situación en nuestro país.

Diversos autores (Alles 2006; Cejas, 2002; Royo Morón 2005; Bodenheimer 2006, Bolton, 1999 en Navío Gámez, 2001; Levy Leboyer, 2000;) coinciden en que el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años sesenta a los setenta, y se considera al psicólogo David Mc Clelland, como uno de los pioneros. Luego, es fundamental destacar la labor de Boyatzis, y la labor desarrollada por Alles en Argentina.

#### **David Mc Clelland**

A inicios de los años 60, David Mc Clelland, comienza sus investigaciones acerca de la motivación humana que, según plantea Alles (2006), constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Según Estrada Cea (2005) David Mc Clelland, introduce el concepto de Competencia en un artículo que publicó en 1973 titulado "Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia". De acuerdo con Juan Bodenheimer (2006) este artículo muestra un punto de inflexión en el abordaje de la Gestión de los Recursos Humanos. Las ideas que resaltan en este según Mertens (1996); Estrada Cea (2005); Levy-Leboyer, (2000); Alles (2006); Bernabé (2006); Royo Morón (2005); Segura (2004) son:

- Insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. Esta situación llevó a iniciar una búsqueda de otras variables, a las que llamó "Competencias", que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. La forma en que describe estas variables se centra en comportamientos, aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo".
- Para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, es necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. En sus investigaciones resalta:
  - Entrevista de incidentes críticos (BEI Behavioural Event Interview), donde se pide a los sujetos que piensen en situaciones importantes que se han producido en su trabajo que cristalizaron en un éxito o fracaso, y describan las conductas que llevaron a cabo con todo detalle; de esta forma se puede discriminar de forma objetiva qué comportamientos habían sido exitosos y cuales no. En la actualidad esta técnica, ha sido innovada y utilizada con algunas variantes, tiene dos formas de utilización: Cuestionario y Entrevista de Incidentes Críticos.
  - Evaluación conductual, implica observar si la persona pone en práctica los comportamientos que se requieren para ser competente en una determinada tarea.

Cabe aclarar que, la gran mayoría de las críticas desarrolladas por Mc Clelland han sido años después rebatidas. Las pruebas tradicionales son más eficientes en la predicción del rendimiento laboral de lo que Mc Clelland estaba dispuesto a conceder inicialmente. Por otra parte, según Levy Leboyer (2000) la oposición entre aptitudes e inteligencia, por una parte, y competencias, por otra, no tiene razón de ser: el conjunto de estas cualidades son necesarias para ejercer con éxito una actividad profesional.

### **Richard Boyatzis**

De acuerdo con autores como Levy Leboyer, (2000); Escobar Valencia, (2004) el segundo punto de partida se debe probablemente al libro de Boyatzis, *The competent manager: a model for effective managers* (1982). Este estudio representa una de las primeras aproximaciones directas a las competencias, y tiene el mérito de

acometer directamente la descripción de las conductas portadoras de éxito. Posteriormente, Boyatzis estimuló mucho el uso del término.

A partir de estos comienzos, se continuó el estudio de este término por diversos autores, apareciendo diferentes modelos a nivel mundial.

Durante los años ochenta la terminología de Competencia se extiende aunque de un modo que remite de forma indiferenciada a nociones múltiples y diversas. Es en los años noventa cuando la noción de Competencia comienza a ganar terreno de forma generalizada.

El concepto fue evolucionando y ganando cada vez mayor relevancia a nivel mundial, pero todavía no existe una única forma de definirlo, abordarlo e implementarlo. En la actualidad, se ha producido en distintos países avances importantes a través de numerosas investigaciones en donde se han desarrollado metodologías para la aplicación de estos conceptos (Segura, 2004).

### **En Argentina...**

Una de las principales referentes es Martha Alles, quien en una entrevista realizada por elPsitio (2007) comenta:

*“... hemos comenzado a trabajar en la temática hace más de 15 años, basándonos al inicio en autores norteamericanos. Primero tratamos de “tropicalizar” estos métodos para luego hacer nuestros propios diseños. A tal punto, que hemos desarrollado una metodología completa que se ha ido mejorando y acrecentando con el paso de los años.*

*Nuestra metodología incorpora dos elementos diferenciadores de capital importancia: tomar en cuenta la estrategia organizacional e incorporar los valores. Además, se ha llevado la misma a herramientas prácticas, en especial, pensando en el cliente interno. La tropicalización se logró a través de cientos de implantaciones, no solo de Argentina, sino que hemos trabajado en toda Latinoamérica. Esto nos ha permitido crear un modelo propio adaptado a las necesidades latinas...” (Alles, 2007)*

### **3.3. Conceptualización**

Al adentrarse en este campo se encuentra múltiples definiciones y acepciones del término, diferentes modelos, clasificaciones y componentes por lo tanto lo que interesa en este momento es realizar un intento de clarificación.

Para ello, se deberá recurrir al análisis etimológico y lexicológico del término, la presentación de algunas definiciones significativas, intentar una diferenciación de otros

conceptos, la presentación de los componentes, la revisión de algunos enfoques y finalizar con la presentación de las distintas clasificaciones.

### 3.3.1. *Etimología y lexicología*

#### **Etimología**

Para comprender el concepto de Competencia desde el ámbito laboral organizacional, primero habrá que remitirse a la etimología de la palabra.

De acuerdo con Tejada Fernández (1999) Levy Leboyer coincide con Corominas en que el término competencia deriva del verbo latino “competere” el cuál significa “ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse”, para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”. Término a partir del cual surgen dos verbos en castellano “competere” y “competir”:

- “Competere”: pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente que significa apto, adecuado.
- “Competir”: pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.

Como se observa el sustantivo competencia es común, lo que, de acuerdo con Tejada Fernández (1999) y Mertens (1996), añade dificultad y genera equívocos, ya que puede remitir a cualquiera de las dos acepciones, competente o competitivo.

#### **Lexicología**

Al observar el Diccionario de la Real Academia Española se nota que las acepciones propuestas tienen que ver con el doble sentido aludido, resultando difícil demostrar la demarcación en una u otra dirección. Se define el término del siguiente modo:

En primer lugar derivando de competir se encuentra:

- Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
- Oposición o rivalidad.
- Situación de empresas que rivalizan en un mercado.
- Persona o grupo rival.
- Competición deportiva.

En segundo lugar derivando de competente:

- Incumbencia.
- Pericia, aptitud, idoneidad.
- Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Si se recurre a diccionarios especializados de recursos humanos se define el término desde diversos puntos de vista, de acuerdo con Fernández Ríos (1999, citado en Royo Morón, 2005):

1. “*Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado*” (OIT, 1991 citado en Royo Morón, 2005)

2. “*Situación de un mercado en el que intervienen varias empresas como rivales en una operación cualquiera*” (OIT, 1991 citado en Royo Morón, 2005).

3. “*Potestad*” de una organización en lo referente a “*una actividad económica o un mercado concreto*”.

Prieto (1997, citado en Tejada Fernández, 1999 y Navío Gámez, 2001) presenta un análisis sobre las diferentes acepciones. En su análisis encontró seis acepciones aplicables al entorno laboral. Las acepciones de acuerdo con Navío Gámez (2001) y Tejada Fernández (1999) son:

- *Competencia como autoridad*: asuntos o cometidos que quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto.
- *Competencia como capacitación*: grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona.
- *Competencia como competición*: determinadas estrategias de explotación y venta de productos y servicios para rivalizar.
- *Competencia como cualificación*: son las cualidades pertinentes al puesto.
- *Competencia como incumbencia*: tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un dominio ocupacional dado.
- *Competencia como suficiencia*: especificaciones que se consideran mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo.

Navío Gámez (2001 y 2004) añade a la citada propuesta otro significado de la competencia que, en relación con la última presentada, puede dar una idea de otro aspecto de la competencia; éste es el de su individualidad:

- *Competencia como satisfactoriedad*: el buen hacer competente está en cada persona. Podría ser complementaria a la satisfactoriedad considerando lo social (suficiencia) y lo individual (satisfactoriedad).

En función de lo presentado se observa que la confusión terminológica está precisamente en las diferentes acepciones que pueden considerarse para un mismo concepto. Por ello, es preciso que se tenga presente sus múltiples significados y sus múltiples definiciones.

### 3.3.2. *Definiciones*

Se comenzará el presente apartado manifestando que pretender una definición única y generalizada de competencia es una tarea prácticamente utópica ya que la revisión de la literatura indica que:

- Existen múltiples y variadas definiciones.
- Las competencias son un concepto complejo, porque por un lado, su definición implica a otros términos, (aptitudes, conocimientos, habilidades, actitudes, capacidad, cualificación, destreza, etc.) que por sí mismos resultan en la mayoría de los casos polisémicos.

Por lo tanto, en función de presentar una propuesta coherente y no excesivamente exhaustiva se plantea una necesaria selección, intentando construir una gama lo más completa posible, por lo que se expondrán a continuación algunas de las definiciones más utilizadas en la bibliografía sobre el tema.

Antes de continuar conviene advertir que, Cejas (2002) establece una diferencia entre competencia profesional, laboral y competencia. Manifestando que el concepto de competencia laboral engloba el concepto de competencia profesional, ya que lo laboral implica el mundo de los oficios y el mundo de las profesiones. Sin embargo en esta tesis y de acuerdo con Navío Gámez (2001), las competencias profesionales pueden ser llamadas competencias laborales, competencias ocupacionales o simplemente competencias. Por lo tanto, se utilizará el concepto de competencias laborales o competencias indistintamente.

En general se puede agrupar las definiciones de competencia en tres categorías:

#### **Definiciones centradas en el sujeto**

Las podemos dividir en dos categorías:

➤ *Comportamiento observable*: En esta categoría se incluyen definiciones en las cuales, de acuerdo con De Haro (2004), el perfil de exigencias está constituido por un conjunto de conductas observables. Algunas de las definiciones que siguen esta línea son:

1. *“Comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto”* (Woodruffe, 1993 citado en Chinchilla y García, 2001).

2. *“Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”* (Pereda-Berrocal, 2001)

Analizando las conceptualizaciones presentadas hasta el momento se pueden destacar las siguientes ideas:

- Las competencias son pautas de comportamiento observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación.
- Las competencias no son cualidades potenciales sino que son la demostración de un saber hacer.
- Son características medibles, cuantificables y evaluables.

- Los comportamientos están relacionados con un desempeño efectivo, excelente o superador en un trabajo y organización dados.

➤ *Otros atributos:* Ahora bien, existen autores que van más allá de los comportamientos y hablan de las competencias como un conjunto de atributos. De acuerdo con De Haro (2004) términos como rasgo, disposición, aptitud, conocimientos, capacidades cognitivas, motivación o valores forman parte de esta categoría. Se trata de considerar todo aquello que, formando parte del sujeto, constituye una predisposición que determina el comportamiento. La competencia es concebida como un complejo estructurado de atributos. Algunas de las definiciones que se pueden agrupar en esta categoría son:

1. *“Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente, relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.”* (Le Boterf, 1998 citado en Gilges, 2007)

2. *“...integración de tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Son aprendizajes integradores que involucran la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición)”.* (Pinto, 1999 citado en Irigoien- Vargas, 2002)

3. *“...repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”* (Levy-Leboyer, 2000).

4. *“Son características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.* (Alles, 2006)

#### **Definiciones centradas en la organización, situación o contexto**

Aquí también se puede observar dos líneas diferenciadas de conceptualizaciones, en primer lugar aquellas que hacen hincapié en el puesto y las

tareas y aquellas que consideran la competencia como un concepto colectivo, es decir se habla de las competencias de la organización.

➤ *Competencias como tareas:* La competencia será, en este sentido:

1. *“funciones, tareas y roles de un profesional para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo (Tejada Fernández, 1999)*

Si se tiene presente el análisis lexicológico presentado anteriormente se puede relacionar esta definición con la acepción de incumbencia.

➤ *Competencias de la organización*

1. *“...aquellas capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio”. (Gore y Vázquez, 1998)*

2. *“...variables que permiten agregar valor a los procesos organizacionales; son aquellas que aportan ventaja competitiva a la organización”. (Gilges, 2007)*

### **Definiciones holísticas**

En esta categoría se alinearán las definiciones que consideran la competencia como una combinación de los atributos personales y las tareas a ser desempeñadas en el ámbito laboral. Así se encuentra:

1. *“...Reúne factores disímiles las habilidades de los individuos (derivadas de combinaciones de atributos) y las tareas que tienen que desempeñar en determinadas situaciones”. (Gonczi y Athanasou, 1996, citado en Irigoin y Vargas, 2002).*

Este enfoque desarrollado en Australia se denomina «integrado» u holístico, ya que integra y relaciona atributos y tareas, y toma en cuenta el contexto y la cultura. Permite, además, incorporar la ética y los valores. Por atributos se entienden los conocimientos, actitudes, valores y habilidades.

2. *" ... pueden ser consideradas como el resultado de tres factores: el saber proceder que supone saber combinar y movilizar los recursos pertinentes (conocimientos, saber hacer; redes, ...); el querer proceder que se refiere a la motivación y a la implicación personal del individuo; el poder proceder que remite a la existencia de un contexto,*



*de una organización del trabajo, de condiciones sociales que otorgan posibilidad y legitimidad en la toma de responsabilidad y riesgo del Individuo'" (Le Boterf, 1998 citado en Navío Gámez, 2001).*

En este sentido apunta Navío Gámez (2001) cuando sostiene que la competencia profesional supone considerar dos referentes básicos: el social (requerimientos) y el individual.

Teniendo presente el enfoque epistemológico del presente trabajo quizá esta sea la línea de definiciones que más se acerca a él ya que tiene en cuenta al sujeto formando parte de un sistema.

### **Definiciones complementarias**

A continuación se expondrán definiciones que si bien no se han encuadrado en ninguna de las categorías anteriores, son interesantes de destacar:

1. *"...capacidad real y demostrada para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada"* (OIT, 1997 citado en Navío Gámez, 2001)

2. *"Competencia es tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, ante una situación profesional."* (Zarifian, 2001 citado en Gilges, 2007)

Hasta el momento se ha considerado la competencia en una relación causal con el desempeño, sin embargo De Haro (2004) sostiene que la competencia también puede ser definida como variable dependiente, es decir la competencia como una consecuencia, cambia su dirección de causalidad. Así De Haro muestra que en el modelo de Auditoría del Sistema Humano de Quijano (1999, citado en De Haro, 2004), uno de los resultados son las competencias de las personas.

### **3.3.3. Diferencia con otros conceptos**

#### **Calificación y cualificación**

El término competencia muchas veces aparece emparentado con términos como cualificación y calificación. Lo que interesa aquí es marcar la diferencia de cualificación y calificación con competencia, por lo tanto se tomarán los aspectos que ambos conceptos tienen en común para diferenciarse de la competencia. Si bien se conoce que algunos autores hablan de uno u otro término o incluso hay quienes los diferencian, a los fines de diferenciar el concepto de competencia de ellos, se tomarán estos dos en conjunto.

Calificación y cualificación	Competencia
De acuerdo con Mertens (1996) es la capacidad <i>potencial</i> para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto.	Según Mertens (1996) es la capacidad <i>real</i> para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Implica solo algunos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos.
De acuerdo con diversos autores (Jiménez, 1996; Colardyn, 1996 citados en Navío Gámez, 2001, Tejada, 1999) se expresa normalmente en los certificados y diplomas.	Según Navío Gámez (2001) son capacidades demostradas por pruebas de la vida social y profesional. Están centradas en la producción de resultados, ligado a un contexto preciso.
En el perfil de puestos se expresarán a partir de categorías como estudios requeridos o experiencia necesaria.	En el perfil de puestos se expresan en la grilla de competencias con sus respectivos niveles.

Fuente: elaboración propia

### **Competencia y los constructos psicológicos tradicionales**

Diversos autores consideran que la competencia se relaciona con una serie de cualidades que son dispuestas por el individuo (Hooghiemstra, 1994; Gallart y Jacinto, 1996; Le Boterf, 1995; Colardyn, 1996; Dalton, 1997; Mirabile, 1997; Rolls, 1997, citados en Navío Gámez, 2001). Sin embargo de acuerdo con Navío Gámez (2001) no existe un acuerdo generalizado sobre la relación de estos aspectos con la competencia. A continuación se presentará una diferenciación de los diferentes conceptos que se relacionan con las competencias.

De acuerdo con (Vargas Hernández, 2004) las competencias se diferencian de los constructos psicológicos tradicionales en dos aspectos:

- Las competencias, son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales, combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo, lo afectivo, lo psicomotriz o conductual y lo psicofísico o psicofisiológico.
- Los constructos psicológicos asumen que los atributos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas.

Es decir, de acuerdo con Vargas Hernández (2004) las competencias se plantean como multidimensionales y con una relación directa con el contexto. La misma concepción de las competencias, hace que sean complejas. Al revisar las características o componentes de las Competencias, se observa que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona “competente”.

### 3.3.4. Componentes

La fortaleza de las competencias radica en la acabada integración que logra de factores influyentes en el desempeño laboral. Ya quedó planteado que hay definiciones de competencias que las consideran como un repertorio de saberes (Pinto, 1999, citado por Irigoien, 2002), dejando de manifiesto su carácter multidimensional. La conceptualización más influyente es la de Pereda y Berrocal (2001), quienes describen los cinco componentes que, en su opinión, constituyen el concepto de competencia. De acuerdo con Gilges (2007) dichos componentes se corresponderían con los siguientes saberes:

1. *Saber*: es el conjunto de conocimientos, la base cognitiva, necesarios a fin de realizar un trabajo ya que permiten la incorporación de información útil en un área en particular, son: conceptos, datos, informaciones, que se expresan mediante el lenguaje. Es lo que se denomina “know”. Tiene que ver con preparación técnica, estudios formales, y el buen manejo de recursos cognitivos. Es considerado como competencia cuando se moviliza en la práctica dando lugar a acciones observables.

2. *Saber hacer*. Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental en forma destacada. Implica ser capaz de aplicar y utilizar los conocimientos mediante el despliegue de habilidades y destrezas apropiadas, es decir, aplicar y transferir el saber a la actuación, conducta. Es lo que se denomina “know how” o “savoir faire”.

3. *Querer hacer*: interés y motivación indispensables para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario ya que impulsan y dirigen la conducta del individuo hacia un objetivo particular. Es tener la disposición para querer hacer uso del conocimiento y actuar de manera que se considera correcta. Según Le Boterf (1998 citado en Gilges, 2007) sobre estos aspectos, influyen la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

4. *Saber estar*: es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a la cultura y normas, tanto de la organización como de su grupo.

5. *Poder hacer*: no se refiere a características personales, sino de la organización. Son los instrumentos, medios y recursos que facilitarían la consecución exitosa de las tareas y funciones del trabajador. Es el elemento interpretado como el grado de “favorabilidad” del medio. Se puede concluir que el grado de eficacia del individuo es el resultado de combinar unas competencias propias de la persona, con unos factores situacionales.

6. *Saber ser*: Si bien este elemento no es considerado por Pereda y Berrocal es interesante tenerlo en cuenta ya que remite a los aspectos de la personalidad del trabajador, intereses, valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Constituyen la esencia y naturaleza del individuo. Por otra parte, Philip Zarifian (2001, citado en Gilges, 2007),

hace una crítica respecto a este componente, al considerar éticamente intolerable la idea de que se hable de las cualidades personales del individuo, las que pertenecen a un terreno psicológico y de la historia personal de cada trabajador y que no tienen nada que ver con el trabajo.

En síntesis, para que una competencia se demuestre se deben dar simultáneamente y en forma integrada un conjunto de elementos, como son el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer, y el poder hacer a estos cabría agregar el saber ser. Sin embargo, la clave de las competencias está en que todo ese conjunto de saberes se plasme en conductas eficaces.

Para finalizar se comparará este repertorio de saberes con el Modelo del Iceberg (que se presentará más adelante), a fin de constatar su concordancia.

De acuerdo con Estrada Cea (2005) el saber y saber hacer representan las características o elementos superficiales (fáciles de detectar y desarrollar), y el saber estar, el querer hacer y saber ser forma parte de los elementos centrales (difíciles de detectar, desarrollar y evaluar) según el Modelo del Iceberg. Según el autor, el poder hacer es un elemento adicional no considerado en el Modelo del Iceberg. La consideración de este elemento parte del supuesto de que Ser Competente es distinto a Tener Competencias. El Ser Competente implica actuar con competencia y el Tener Competencias significa poseer los recursos para actuar con competencia.

### 3.3.5. Modelos- Enfoques

Al observar la variedad de definiciones aportadas, queda en evidencia el hecho de que las concepciones sobre la competencia pueden agruparse en diferentes enfoques, que es preciso conocer y diferenciar. La función del modelo teórico de referencia es la de complementar lo conceptual. Sin embargo, conviene señalar que no existen modelos puros, sino que en la práctica, pueden coexistir varios enfoques en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Además en la actualidad se observa una tendencia ecléctica y una visión más enfocada a modelos holísticos (Mertens, 1996; Vargas y cols, 2001)

### **Enfoques de autores**

#### ➤ *Modelo de Elstrom*

De acuerdo con Navío Gámez (2001) Elstrom (1997) plantea cinco concepciones de la competencia, agrupadas en tres categorías que permiten clarificar el concepto:

1. *Competencia como atributo individual*: La competencia es un recurso que los trabajadores brindan a sus trabajos. Es posible distinguir dos aspectos:

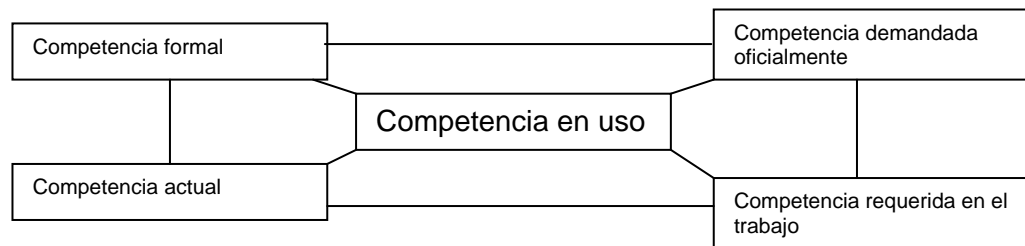
a) *competencia formal*: años de escolarización o credenciales formales.

b) *competencia actual*: capacidad potencial de alguien para superar con éxito una situación o una tarea.

2. *Competencia como requerimientos del trabajo*: Es importante distinguir:

- a) *competencia demandada oficialmente* como base para el reclutamiento o para el establecimiento de la política salarial;
- b) *competencia requerida en el trabajo*.

3. *Competencia en uso; una visión interactiva*: se enfatiza que la competencia no es ni un atributo del trabajador ni un atributo del trabajo. El foco está centrado en la interacción. Así, la competencia en uso puede ser considerada como un factor dinámico que media entre la capacidad individual y los requerimientos.



Fuente: Navío Gámez (2001)

➤ *Modelo Hay Mc Ber*

Mención especial merecen las aportaciones de autores como Mc Clelland, Boyatzis y Spencer- Spencer, que se pueden encuadrar como autores clásicos según lo plantea De Haro (2004). Estos tres autores coinciden en la concepción que adoptan de las competencias y en diferentes trabajos las definen del siguiente modo:

*“Características subyacentes que está causalmente relacionada con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación de acuerdo a un criterio estándar.”* (Mc Clelland, 1973; Boyatzis, 1982 citado en Mertens, 1996; Spencer- Spencer, 1993 citado en Vargas Hernández, 2004)

En esta definición se observan tres elementos principales:

*Característica subyacente*: característica asociada a la personalidad, tanto a lo superficial como a lo profundo.

*Causalmente relacionada con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación*: causa, origina o anticipa el desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura.

*Estándar de efectividad*: el desempeño de un individuo puede ser medido sobre un criterio general definido con anterioridad.

Esta conceptualización muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas pero solamente se ve la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta en acciones en un contexto. Posteriormente otros autores, han ampliado esta primera definición.

Hooghiemstra (1996, citado en Navío Gámez, 2001) retomando las conceptualizaciones de Boyatzis y Spencer- Spencer, sostiene que:

*"Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces"* (Hooghiemstra, 1996 citado en Navío Gámez, 2001)

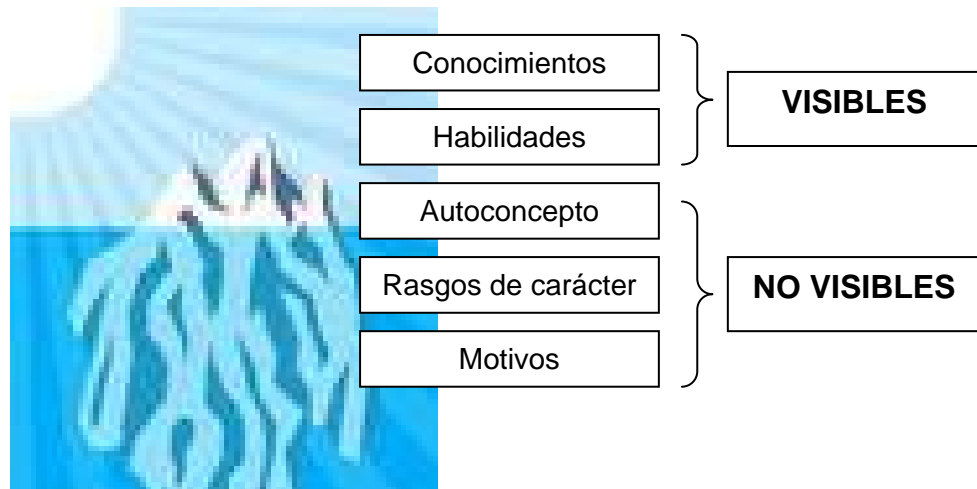
Un aporte interesante es el de Spencer y Spencer (1993) quienes sostienen que las competencias se dividen en dos grupos: características visibles y otras subyacentes que se pueden graficar a través del Esquema del Iceberg. Así Spencer- Spencer proponen los siguientes elementos como constituyentes de las competencias:

1. *Motivos*
2. *Rasgos de carácter*
3. *Autoconcepto*
4. *Conocimientos*
5. *Habilidades*

Estos elementos se agrupan del siguiente modo, de acuerdo con Cejas (2002) y Estrada Cea (2005):

- Visibles (Conocimientos y habilidades): Constituyen la punta del iceberg, son más superficiales y son condiciones necesarias pero no determinantes para garantizar un desempeño exitoso. Estas características son las que más fácilmente se pueden:
  - observar, detectar, describir, medir y evaluar
  - desarrollar y mejorar mediante capacitación
- No visibles (motivos, rasgos de carácter y autoconcepto): En la parte inferior del iceberg se esconden las características personales subyacentes. Están más escondidas, son más profundas y centrales a la personalidad. Estos elementos constituyen la base del iceberg, determinan el rumbo, es decir, constituyen el impulso para que los conocimientos y habilidades sean utilizados, esto es lo que se denomina relación causal entre las competencias superficiales y centrales. Estos elementos son los más difíciles de:
  - Observar y operacionalizar en conductas y, en consecuencia, medir, detectar y evaluar. Es necesaria la realización de inferencias.
  - Modificar o desarrollar, esto es posible, pero el proceso para lograrlo resulta más largo.

Dicho esquema quedaría representado de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia a partir de Spencer- Spencer (1993)

En relación a este, es interesante el aporte de Alles (2006) cuando sostiene que las organizaciones deberían seleccionar y contratar con base a competencias de motivación y rasgos de carácter y desarrollar el conocimiento y habilidades que se requieren para desempeñar el puesto.

### **Enfoques comparados**

- *Gobierno, mercado, actores sociales:* Mertens (1996) presenta tres líneas básicas de dinamización institucional:

1. *Modelo impulsado por el gobierno:* Parte de un Consejo Nacional que da coherencia al sistema y coordina todos los esfuerzos en la materia. Entre los países donde el gobierno ha impulsado el sistema de competencias están el Reino Unido, Australia y México.

2. *Modelo regulado por el mercado:* Los sectores económicos impulsan el sistema hacia una acción autodirigida y a cargo de la iniciativa privada. Este modelo prevalece en los Estados Unidos.

3. *Modelo impulsado por organizaciones de actores sociales, empresarios y sindicatos:* Este modelo se observa en algunos países europeos (Alemania, Francia, Italia, los países escandinavos) y en Canadá.

- *Conductista, funcional y constructivista:*

1. *Enfoque conductista* (Mertens, 1996), o de atributos personales según Echeverría (2000 citado en Navío Gámez, 2001). Centra la competencia en la persona, en el conjunto de atributos y características que guardan una relación causal con un desempeño laboral exitoso.

2. *Enfoque funcional* (Mertens, 1996) o de tareas desempeñadas (Echeverría, 2000 citado en Navío Gámez, 2001). Modelo centrado en el puesto de trabajo y las

funciones asociadas al mismo, es decir, basado en los requerimientos. Según Vargas y cols (2001), concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas que describen acciones concretas y significativas. Describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995 citado en Mertens, 1996). El caso más representativo de aplicación es el sistema de cualificaciones nacionales del Reino Unido: las NVQs por sus siglas en inglés (National Vocational Qualifications).

3. *Enfoque constructivista* (Mertens, 1996) o enfoque holístico (Echeverría, 2000 citado en Navío Gámez, 2001). Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. De acuerdo con Navío Gámez (2001) parte de la consideración de complejos elementos configuradores de la competencia: la acción y el contexto. Según Gonczi, Athanasou, (1996 citado en Mertens, 1996) integra y relaciona atributos y tareas, toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo, permite incorporar la ética y los valores.

- *Enfoque estructural y dinámico*: con estos Mertens (1996) complementa su anterior propuesta.

1. *Enfoque estructural*: Según Alcántara y cols (2004) supone considerar dos facetas:

- Enumeración de un conjunto de atributos de la persona.
- Relación causal entre esos atributos y el resultado.

De acuerdo con dicho autor para que los atributos culminen en resultados se requiere de una aplicación, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos, la organización del trabajo y el desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización. Es decir, de acuerdo con Navío Gámez (2001), la relación es doble: los atributos de las personas condicionan el tipo de desempeño requerido y además, los requerimientos condicionan el tipo de atributos a exigir.

2. *Enfoque dinámico*: Añade un nuevo aspecto, el de las competencias clave de la organización. Alcántara y cols (2004) agrega que aquí la competencia contiene una dimensión de *comparación*; la empresa y la persona son competentes por tener la capacidad de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de las competencias únicas o claves.

### 3.3.6. Clasificaciones

Existen múltiples clasificaciones de competencias, de acuerdo a diversos autores, bajo criterios diferentes. Se puede citar la clasificación de Leonard Mertens, Richard Boyatzis, Mc Clelland, Levy -Leboyer, Ansorena Cao, Woodruffe, Spencer y Spencer entre otros.

Al observar las clasificaciones se pueden extraer algunas ideas generales:



- Bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por otra parte, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes.
- Las Competencias requieren ser definidas, puesto que el nombre en sí poco dice.
- Las Competencias están ligadas al contexto, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes.

El número de Competencias y sus formas de agrupación es enorme, y depende de cada autor, aquí se tomarán sólo a modo de ejemplo la clasificación propuesta por Mc Clelland.

### **Competencias técnicas y genéricas**

Para Mc Clelland (1973), las competencias se pueden clasificar en Competencias Técnicas y Genéricas, de acuerdo con Royo Morón, (2005); Cejas, (2002); Zamora- Castejón, (2006); Levy Leboyer (2000 en Bernabé, 2006; Segura, 2004); Alles, (2006) estas se definen de la siguiente manera:

1. *Competencias Genéricas*: conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes y valores, rasgos de carácter y motivos, que constituyen el componente menos visible y cuantificable de la competencia (base del iceberg). Levy - Leboyer (2000) la denomina competencia personal y afirma que son todas aquellas competencias que deberán poseer todos los integrantes de la organización, comunes a todas las funciones y áreas, implicando responsabilidades similares. Siendo transversales y susceptibles de aplicarse en situaciones variadas, permitiendo pasar de unos contextos a otros. Estas se relacionan con las competencias cardinales planteadas por Alles (2006) que las define como aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

2. *Competencias Técnicas*: conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) implícitas en el correcto desempeño de puestos en la vertiente técnica, de un área funcional específica, definen un perfil concreto de la actividad. También denominadas competencias "hard". Este tipo de competencias hará alusión a una posición y puesto determinado y es de más fácil adquisición y desarrollo. Levy - Leboyer (2000) la llama competencia profesional mientras que Alles (2006) las denomina competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, con un corte horizontal, por funciones.

Como se dijo, se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, hasta clasificaciones hechas a la medida de una determinada organización. En función de esto, aparece el interrogante planteado por Levy- Leboyer (2000) ¿Se pueden constituir listas de competencias que representen una referencia universal utilizable por todas las empresas? ¿O bien se deben aceptar las competencias como relativas a

cada empresa, a cada puesto? Para dar respuesta a esto se deben considerar los siguientes planteos:

- Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior. Según Levy-Leboyer (2000) son confeccionadas por los propios especialistas de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio.
- De acuerdo con Levy- Leboyer (2000) cada competencia reúne bajo una misma etiqueta un conjunto de comportamientos homogéneos. El nombre dado a este conjunto tiene forzosamente una parte de arbitrariedad. Desde este punto de vista, un mismo nombre dado a una competencia en lugares diferentes no significa forzosamente que se trate del mismo contenido. Y, una competencia específica puede remitir a comportamientos diferentes según las situaciones. De aquí el cuidado que hay que tener de dar una definición detallada de cada competencia.

En función de estas ideas, en la presente investigación, se trabaja sobre el modelo de competencias planteado por la organización y con sus propias definiciones, es decir, no se toman competencias de otros modelos sino que se trabaja concretamente con las diez competencias que la organización consideró fundamentales de acuerdo con su misión, visión y objetivos.

### 3.3.7. *En síntesis...*

Se ha realizado un breve muestrario de definiciones sobre competencias, sin pretender que sea exhaustivo. Lo que sí es posible es a partir de las definiciones expuestas anteriormente y algunas de las que quedaron fuera intentar una definición propia e integral, no concluyente, en torno al concepto de competencia. En esta definición se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- *Atributos que componen la competencia:* integra distintos atributos, tales como aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes e intereses y valores que se manifiestan a través de conductas. Sin embargo, la competencia no es la simple suma de estos, es la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta. Levy Leboyer (2000) considera las competencias como consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados y automatizados para cumplir una misión en el marco de la empresa.
- *Situación o contexto específico en que se demuestra:* El desempeño ocurre en un contexto determinado, en situaciones reales de trabajo.

- *Actuación superior de acuerdo a un estándar:* resultan útiles para la efectividad y la eficiencia, esta acción es efectiva de acuerdo con estándares, normas o criterios previamente determinados.

Así las competencias se definen de la siguiente manera:

*“Las competencias constituyen un conjunto integrado de atributos personales (conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones) que se manifiestan a través de la conducta que llevan a un desempeño superior, de acuerdo a un criterio requerido en un contexto específico.”*

A continuación y a modo de ejemplo se presenta una de las competencias que forman parte del modelo propuesto por la organización:

Estabilidad emocional y autocontrol: capacidad de controlar emociones e impulsos, de tal manera que éstos no interfieran con la objetividad del pensamiento y de su coherente accionar.

En esta se pueden observar los elementos descritos anteriormente:

- *Atributos personales:* control de las emociones e impulsos
- *Contexto y situación:* por ejemplo en el caso de puestos de operadores y técnicos es la operación y mantenimiento de centrales hidroeléctricas mientras que para los jefes de departamento su contexto es el de una oficina.
- *Actuación superior de acuerdo a un estándar:* en el caso de técnicos y operadores esta competencia es requerida en su grado máximo (4) ya que son quienes debido a sus tareas enfrentan situaciones que en ocasiones pueden ser límite o de emergencia, mientras que esta misma competencia en un jefe de departamento debe alcanzar un grado muy bueno (3) ya que su tarea de planeamiento no enfrenta situaciones de este tipo en la cotidianidad.

En síntesis, las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas.

Como quedó demostrado en apartados anteriores no existe un concepto unificado y menos un consenso sobre la definición de la competencia laboral. Se puede encontrar coincidencias, a la vez que discrepancias, en las distintas propuestas. Existen sí, elementos comunes en las definiciones que permiten inferir las características de la competencia laboral:

1. Un conjunto integrado de atributos personales.
2. Los elementos señalados se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo. De acuerdo con Villa- Pobleto (2004) y Tejada Fernández (1999) las

competencias han de demostrarse en el desempeño, mediante comportamientos evidenciables. El saber hacer no es un saber imitar, o aplicar rutinariamente los recursos, es un saber-actuar. Incluso, puede llegarse a que el saber actuar sea el no actuar.

3. Contrastables contra un patrón o norma de desempeño definido con anterioridad, que permite delimitar grados o posesión de competencia.

4. Las distintas definiciones hacen referencia a la utilidad de la competencia profesional. En general se podría hablar de contribución para la adaptación al contexto de trabajo. Esta adaptación se expresa de maneras muy distintas: desempeño eficaz, efectivo y con éxito, etc. Es decir, tienen una relación causal con el rendimiento laboral exitoso.

5. Pueden ser generalizables a más de una actividad, son flexibles y designan una realidad dinámica. Según Mertens (1996) las competencias identifican resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones, no se refieren a puestos de trabajo.

6. Algunas definiciones consideran lo que se puede llamar, de acuerdo con Navío Gámez (2001), el referente social, que abarca desde los aspectos del contexto productivo hasta las exigencias de la organización del trabajo que se presentan en forma de requerimientos. El contexto es un elemento clave en la consideración de la competencia. Pero ello no quiere decir necesariamente que cada contexto exige una competencia particular, sino que la situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, la competencia está relacionada con las reglas y expectativas derivadas del contexto.

7. De acuerdo con Navío Gámez (2001) la competencia no es estática porque, al estar sujeta al contexto, evoluciona de manera constante, ser competente hoy y aquí no significa ser competente mañana o en otro contexto. Esta asunción atribuye a las mismas un carácter dinámico. Las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos. En síntesis, el concepto de competencia es indisoluble de la noción de desarrollo (Levy Leboyer, 2000).

8. El centro de transmisión, adquisición y realización de las competencias está tanto dentro de las prácticas formales como informales de la vida cotidiana o profesional. No es suficiente con el proceso de capacitación sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible.

### **3.4. Gestión por competencias**

#### *3.4.1. Justificación*

Gestión por competencias es una forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización al incrementar el valor que el

recurso humano puede aportar a la organización. De acuerdo con Gilges (2007) consiste en impulsar a un nivel superior de excelencia las competencias individuales.

Cabe destacar que, la aplicación de la Gestión por Competencias se enfoca en dos niveles diferenciados por un lado a nivel nacional a partir de los Sistemas Nacionales y por otro lado a nivel de cada organización en concreto. En el presente trabajo, se profundizará en el segundo nivel. Por otra parte, de la aplicación en cada organización se tomará en concreto el trabajo con Perfiles de puesto, partiendo de los siguientes supuestos:

- Para una correcta utilización del modelo de gestión por competencias, es fundamental saber identificar cuál es el perfil deseado.
- El proceso de implantación de la metodología, comienza con una adecuación del perfil de competencias a la realidad y necesidades de la organización.

Así, las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores (Alles, 2006). Por lo tanto la gestión por competencias aporta un sistema de referencia que permite describir a los individuos y diferenciar a unos de otros. De este modo, una adecuada definición de las competencias y del grado en que las mismas aparezcan posibilitará aportar mayor objetividad y precisión.

#### *3.4.2. Nivel General: Sistemas Nacionales*

Se comenzará la presentación analizando brevemente el nivel más amplio, es decir la aplicación en forma de Sistemas Nacionales.

El Sistema Nacional provee información sobre las competencias requeridas para el desempeño laboral exitoso en las áreas ocupacionales que cubre. Es un acuerdo conceptual que comprende la definición de las diferentes áreas ocupacionales y los distintos niveles de competencia.

Cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas, la formación, la evaluación y la certificación, se puede distinguir como un sistema normalizado. (CINTERFOR/OIT, 1999, citado en Irigoin y Vargas, 2002). Los procesos que implica son:

*1. Identificación de competencias:* Según Vargas (2004) es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Vargas y cols (2001) consideran que este proceso da como resultado el perfil de competencias. El objetivo es lograr la mejor descripción posible de los desempeños laborales a fin de que sirvan como referentes a los demás procesos.

*2. Normalización de competencias:* Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación. El resultado es una norma o estándar

de competencia que es la expresión escrita, formalizada y consensuada, de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral. (Vargas y cols 2001). Se constituye en norma de competencia laboral cuando es aceptada como tal. Al ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente para establecer si se adecua o no al mismo.

3. *Formación basada en competencias*: proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos, actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores (Irigoien- Vargas, 2002). En términos amplios se puede definir como: todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica y la posibilidad de una inserción continua.

4. *Evaluación de competencias*: Según el SENAI (2002, citado en Vargas, 2004) es el: “Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido”. Puede dar como resultado la certificación o la determinación de las necesidades de formación. (Vargas y cols, 2001)

5. *Certificación de competencias*: CINTERFOR/OIT (Vargas Zúñiga, 2004) definió la certificación como “un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas”. Se puede afirmar que es un reconocimiento público, temporal, formal e institucionalizado en el que se hace constar, las competencias laborales demostradas. Se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente. Se puede visualizar como la última etapa del sistema de competencia, no la etapa definitiva sino una primera ronda que se va repitiendo.

Cuando todas las iniciativas e intereses se manejan de forma articulada y se crea una cierta estructura institucional que garantice el ciclo: identificación, normalización, formación y certificación, entonces se está en presencia de un Sistema Normalizado de Formación y Certificación de Competencias. (Vargas y cols, 2001)

#### 3.4.3. Nivel Específico: Gestión por competencias a nivel de organización

Segura (2004) entiende la Gestión por Competencias como el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.

- Favorecerá el desarrollo de competencias.
- Permitirá que el recurso humano se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva.

Alles (2006) plantea que el propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes vinculados entre sí:

- Lograr que las personas estén alineadas con la estrategia.
- Desarrollar las capacidades de las personas.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias para la organización, su puesta a punto con la participación de los trabajadores, y su aplicación a los distintos subprocesos de la gestión de recursos humanos.

Si bien existen catálogos de competencias que dan lugar a un modelo genérico, que puede servir de pauta. Lo propio, de cada organización será la combinación de competencias que prioriza y los niveles de competencia exigidos. Los programas son más eficaces y eficientes cuando se diseñan e implantan teniendo en cuenta las características específicas de cada organización y de cada trabajo. Las competencias dependen de experiencias específicas y están ligadas a una empresa y a un lugar o a un momento. Esto llama la atención sobre el interés que tiene para una empresa conocer las competencias concretas que caracterizan a sus recursos humanos y planificar el desarrollo de las competencias en el marco de su estrategia. Por tanto, las competencias de una compañía serán las que a esa empresa en particular le permita ser exitosa. Es decir, no se utiliza la definición estándar de, por ejemplo, liderazgo sino la que esa empresa en particular defina como liderazgo. A partir de allí, se definen o se rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos.

La estrategia consiste en que el esfuerzo esté orientado a los objetivos generales de la organización, sea sistemático e integrado, y que incluya a todo el personal. A continuación se amplían estas ideas:

*En primer lugar*, es fundamental el alineamiento estratégico del personal con la misión, visión, objetivos, valores, metas y estrategias de cada empresa. Esto implica que cada trabajador, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Gestionar estratégicamente el recurso humano significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos con el objetivo organizacional y el resto de las funciones de la empresa. Cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego inciden en los subsistemas de Recursos Humanos (Alles, 2006). La metodología de competencias permite alinear a las personas con la estrategia organizacional dado que las competencias representan las características necesarias para alcanzarla.

*En segundo lugar*, el éxito del modelo está en la estrecha interconexión y la coherencia interna entre las diferentes áreas de gestión en un sistema único (Hooghiemstra, 1994 citado en Navío Gámez, 2004). Se elaboran estrategias que posibiliten un desarrollo integral de las diferentes actividades que constituyen a la administración de Recursos Humanos ya que la aplicación del enfoque de

competencias abarca las tradicionales áreas o subprocesos de la gestión de Recursos Humanos.

*En tercer lugar*, es importante identificar cuál es la necesidad de desarrollar las competencias en una organización y tener bien claros los objetivos que se persiguen, según Marchant (2005) sin un adecuado diagnóstico organizacional las probabilidades que una intervención tenga el efecto esperado están sujetas al azar.

*Por último*, la alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función. Deberá incorporar desde la alta dirección al personal de línea (Santos, 2001). Uno de los pasos previos y fundamentales es la sensibilización de las personas, en busca de un compromiso. Se debe conseguir que muestren una implicación activa en el proceso. Por otra parte, la manera de implementarse se debe dar de una manera sencilla, simple, significativa y transparente para que todo el personal pueda conocer y comprender los nuevos esquemas. Las actividades que son importantes llevar a cabo son planeación y evaluaciones previas, comunicación y capacitación. Es decir el sistema debe ser: aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo.

En síntesis, la implementación representa un cambio que, debe de llegar a cada uno de sus miembros, lo que representa un proceso largo que no se puede efectuar de un momento a otro.

### **Pasos de un sistema de gestión por competencias**

Madero y Peña (2006) plantean 3 etapas generales de la implementación de la Gestión por Competencias que en lo general coinciden con lo planteado en la II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias (1998) y el modelo planteado por Carroll y Mc Crackin (1998, citado en Madero y Peña, 2006).

*Etapas 1:* Ésta etapa tiene como finalidad alinear las estrategias del negocio con el desarrollo de las competencias, sensibilizando en la importancia del proyecto, así como su involucramiento. La idea principal es lograr que las personas conozcan el proyecto y participen activamente.

En general esta fase previa a la aplicación del modelo implica:

- Plantear la estrategia y analizar la relevancia y viabilidad del programa.
- Diseñar y planificar el programa: pasos del proyecto y roles.
- Preparar a la organización: formar al personal especializado, informar, capacitar e involucrar a los directivos y mandos.

En esta fase previa es fundamental incluir lo que Reyes y Baeza (2005 citado en Marchant, 2005) denominan *Comunicación interna del trabajo*. Se considera la participación por parte del personal como imprescindible, así también la comprensión de la utilidad que su implementación conlleva. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso.



Por otra parte, debido a la incertidumbre que genera la inclusión de cualquier cambio en la política de recursos humanos, es aconsejable que desde recursos humanos se apoye y forme adecuadamente en el sistema: a los mandos directivos, y a los empleados para que vean en él el instrumento de enriquecimiento.

En relación a esta etapa, en el caso presentado, la organización trabajó en la comunicación interna del trabajo a través de reuniones previas con el personal con el fin de presentar el proyecto. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia personal, se detectaron ciertas falencias que afectaron el normal desenvolvimiento de la tarea como por ejemplo las dificultades para concertar fechas y horarios de entrevistas.

*Etapa 2:* Implementación de las competencias a través de las actividades propias de recursos humanos.

*Etapa 3:* En lo que respecta a la evaluación de los procesos se utilizará para detectar áreas de oportunidad y establecer esquemas de seguimiento. Esta etapa consiste en lograr que la implantación de las competencias se mantenga y se pueda medir y evaluar el cumplimiento de las mismas, haciendo constantemente planes de mejora y seguimiento. Se establecen indicadores de eficiencia y eficacia sobre los que pueda medirse el impacto de la gestión por competencias, a partir de su evaluación antes y después del cambio.

Más específicamente, los pasos necesarios para la implantación de un sistema de gestión por competencias según Martha Alles ( 2006) son:

1. Definición o revisión de la misión y visión y estrategia. También se puede incluir un sondeo del entorno.
2. Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía, esta fase tiene dos funciones estratégicas:
  - Permiten focalizar en los comportamientos que producen éxito.
  - Proveen criterios consistentes, integradores, y objetivos.
3. Confección de los documentos necesarios: Diccionarios de Competencias y Comportamientos ambos realizados a medida de la organización. En el Diccionario de Competencias se encuentra la definición de las competencias. Autores como Vargas (2004) e Irigoien y cols (2002) hablan de catálogos de competencias que son listas de competencias elaboradas a fin de dar una descripción de competencias requeridas. Luego se definen ejemplos de comportamientos que irán en el Diccionario de Comportamientos (Alles, 2006). Es decir, se especifican las competencias que forman parte en el modelo, así como se explica lo que se ha entendido por cada una de ellas y se detallan cada uno de sus grados.
4. Descriptivo de puestos por competencias: las competencias se indican con su nombre y nivel. En los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren (estudios formales, conocimientos especiales, experiencia, etc.). Se define un

número reducido de competencias, ya que definir más daría lugar a solapamientos y repeticiones. Las opiniones respecto al número de niveles que se deben determinar son todavía foco de discusión, generalmente se opta por definir cuatro, obligando de esta manera a decantarse más por una mitad o por la otra. En la definición hay que tener en cuenta algunos puntos clave: Hay que saber adaptar o entender los grados de acuerdo al perfil referido y sus tareas desempeñadas. No es peor que un puesto tenga un nivel 1 en una competencia. Desde el momento que se concreta un grado de esa competencia es que ya es necesaria para desempeñar ese puesto, simplemente, el alcance de esa competencia, para ese puesto, no necesita ser tan amplio. Se trata de definir un perfil, formado por una combinación de grados de diversas competencias.

En el caso presentado se trabaja con diez competencias seleccionadas y definidas por la dirección de la organización y se categorizan en cuatro niveles. Se considera que una competencia por el solo hecho de formar parte del modelo ya es importante para la organización y el puesto. Es decir, si una competencia se solicita en el nivel mínimo (1) significa que esa competencia debe estar presente aunque sea en niveles potenciales para luego desarrollarla a lo largo de la carrera del sujeto.

5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y lo que poseen los integrantes de la organización.
6. Diseño e implementación de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.

#### *3.4.4. Perfil de puestos y perfil por competencias*

##### **Perfil de puestos**

Alles (2006) plantea que, el primer proceso que se deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Considera que es la piedra fundamental, ya que a partir de esta es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos. Además, de acuerdo con Segura (2004) permite disponer de criterios más claros para gestionar el recurso humano.

En referencia al análisis y descripción de puestos se observa en la literatura lo que, Bernabé (2006) denomina una corriente clásica y lo que podría ser el enfoque de competencias representado por autores como Alles y Levy Leboyer.

- **Modalidad clásica:** En esta corriente se puede citar a Chiavenato (2000) quien define estos conceptos de la siguiente manera:

*Descripción de cargo:* presenta el contenido del puesto de manera impersonal, está orientada a los aspectos intrínsecos del puesto. Es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. Consiste en enumerar: las tareas o

atribuciones, los deberes y responsabilidades; la periodicidad de la ejecución, los métodos y los objetivos.

*Análisis de cargo:* requisitos físicos e intelectuales, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige a su ocupante para poder desempeñarlo de manera adecuada. Está orientado a los aspectos extrínsecos del puesto. Es la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, en términos de aptitudes, habilidades, capacidades y conocimientos necesarios.

Por su parte, Maristany (1972) en relación al *Perfil de puesto* sostiene que es la expresión de las cualidades que definen una persona. Tiene como fin evidenciar los requisitos necesarios para que el trabajo se realice bien. Los requisitos que normalmente suelen citarse son: edad, sexo, especialidades, experiencia, competencia profesional, características físicas, requisitos como percepción, memoria, factores emocionales.

➤ **Enfoque de competencias:** Según Alles (2006) análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre los puestos. El análisis de puestos se hace a partir de la información recolectada. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puesto. La información necesaria para realizar el análisis de puesto, de acuerdo con Alles (2006) es:

- Actividades, tareas, responsabilidades y deberes
- Estándares de rendimiento
- Máquinas u otros elementos necesarios
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de personalidad.

Según Segura (2004) la descripción y el análisis de puesto, es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos, luego de corroborar y analizar a la misma se logra la descripción.

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Su cometido es el conocimiento real de la organización, sus obligaciones y actividades, las responsabilidades, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc. (Alles, 2006).

Por su parte, Levy Leboyer (2000) sostiene que, el análisis del puesto tiene como objetivo principal precisar cuáles son las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para el puesto. Ello aporta un sistema de referencia que permite describir a los individuos y diferenciarlos.

Según Alles (2006) se debe explicar claramente: el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado de capacidad, la medida en que las respuestas o problemas están estandarizados, grado y tipo de responsabilidad. En las descripciones de puesto se incluye:

- *Identificación del puesto*
- *Resumen, síntesis o misión del puesto.*
- *Relaciones: dentro y fuera de la compañía*
- *Responsabilidades y deberes*
- *Autoridad*
- *Nivel de estudios*
- *Criterios de desempeño*
- *Condiciones de trabajo y ambiente*
- *Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes. (Alles, 2006)*

Las descripciones de puesto no hacen referencia las personas que lo ocupan, es decir, es independiente de la persona que lo va a ejecutar. En base al perfil de puesto y el perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto. (Alles, 2006)

Bernabé (2006) realiza un análisis de ambas modalidades y sostiene que ambas modalidades coinciden en:

- El análisis de puesto es entendido como aquel procedimiento a través del cual se recolecta y analiza información sobre un puesto.
- La información que se pretende, la variación puede llegar a encontrarse en las relevancias a determinados puntos, o bien modalidades específicas de elaborar la entrevista.
- Las metodologías, la necesidad de confirmar la información con los superiores, y el acento estará en el puesto, y no en la persona.

Por otra parte, la autora plantea las diferencias de ambos enfoques:

- Desde la gestión por competencias nunca puede pasarse por alto preguntas que tiendan a relevar las competencias.
- En la modalidad tradicional, a partir de la descripción de las tareas se infieren las características a considerar en la persona que debería ocupar un determinado puesto, mientras que en el otro modelo, las competencias son observables o constatables a partir de comportamientos.
- Desde la modalidad tradicional generalmente se lo tiende a considerar en tanto constituye el primer paso para elaborar un proceso de selección de personal, mientras que desde la gestión por competencias se lo considera también como un primer paso pero en relación a todas las actividades que se pueden llegar a implementar desde el área de recursos humanos.

- El objetivo esencial del Análisis de Puestos clásico es identificar las tareas y funciones. Las competencias parten de que las necesidades cambiantes de los mercados hacen difícil el precisar las tareas a medio plazo por lo que es importante enfatizar la importancia de la innovación, diversidad, la adaptación al cambio.

En síntesis, a partir del análisis y descripción de puestos va a quedar en claro:

- funciones y actividades que va a desempeñar una persona,
- las condiciones de un puesto de trabajo,
- requisitos que debe poseer quien va a desempeñar el puesto.

### **Perfil por competencias**

El perfil de competencias es la descripción de las competencias que requieren las personas para un desempeño superior en una ocupación. En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben incluir las competencias involucradas. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos” (Alles, 2006)

Se redacta una sola definición para cada competencia y luego se le asigna el grado de la misma según lo requiera el puesto de trabajo, como se dijo, todas las competencias se abren en una cantidad fija de grados. Se deberá ver a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por otra parte, al definir deben cumplirse dos condiciones: exhaustivas y mutuamente excluyentes, debe incluir todas las competencias y a la vez, estas no deben estar repetidas. En relación a este punto conviene tener presente la recomendación de Irigoien y Vargas (2002) de que cuando una competencia no diferencia ya que se requiere por el solo hecho de ser humano, no vale la pena explicitarla. Es decir, no es necesario definir un gran número de competencias. De acuerdo con Gore y Vázquez (1998) se debe definir las competencias de tal manera que quede claro cuál es la capacidad que interesa, y cuál es el ámbito específico en el que tal capacidad debería manifestarse. Presentan el ejemplo de que la competencia “trabajo en equipo” no necesariamente tiene el mismo significado cuando la tarea es hacer repostería, cuando se trata de diseñar un logo, o cuando se trata de operar un transbordador lunar.

El grupo de Competencias se suelen expresar en diferentes niveles de posesión, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la Competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión o el trabajo de otros. Según Alles (2006), se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas. Al hablar de grados se puede pensar en el siguiente esquema:

- A: alto
- B: muy bueno, por sobre el estándar.
- C: bueno.
- D: nivel mínimo de la competencia

Es interesante destacar los tres criterios que presentan Villa y Poblete (2004) a fin de determinar el grado de competencia necesario:

- Profundización en los contenidos.
- Desempeño autónomo: nivel de autonomía personal.
- Complejidad de las situaciones o contextos de aplicación.

Por su parte Vargas (2004) señala que el nivel de competencia se define asociado a factores como: la complejidad, los conocimientos, el nivel de ocupación requerido, la autonomía, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la variedad, la capacidad de decisión, entre otros.

El grado de competencias puede variar de acuerdo al puesto jerárquico, por lo tanto las mismas resultarán significativamente diferente en un puesto de mayor jerarquía que en alguno que no lo es, ya que a medida que se asciende en la escala jerárquica de la organización, el nivel de exigencia de ciertas competencias, toman mayor peso específico sobre otras de características técnicas.

Cabe recordar que, existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es, analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el nivel o grado necesario de ésta para lograr un desempeño exitoso.

Lo importante es que quede consignado de manera clara y precisa cuáles son las competencias, sus grados requeridos y las conductas observables asociadas a ellos. Una vez que se establezcan estas, es necesario que se informe a los trabajadores, de modo que ellos puedan conocer el estándar.

De acuerdo con Reyes y Baeza (2005, citado en Marchant, 2005) la *Elaboración de perfiles de competencia* incluye las siguientes etapas:

- Se elabora un informe preliminar con el perfil de competencias de cada cargo.
- Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias.
- Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar de acuerdo a: el nivel jerárquico, la formación requerida, los resultados de la gestión a su cargo, los recursos humanos que maneja. Igualmente es importante definir, la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados. (Alles, 2006)

Según Alles (2006) una correcta descripción de puestos incluye:

- Identificación del puesto y revisión de puestos existentes: recolectar información. Es decir un relevamiento de datos.
- Análisis del puesto, identificación de competencias.
- Validación y Revisión: trabajar con gerentes y empleados.
- Descripción del puesto.

Entre los métodos para reunir información para la descripción de puestos se puede enumerar:

*Observación directa:* el analista observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve. Puede ser útil cuando una tarea es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario. Es adecuada para puestos de elevado contenido manual con actividades de ciclo corto. No parece ser un método adecuado para otras posiciones (Alles, 2006).

*Panel de Expertos:* Participan un grupo de individuos (especialistas en recursos humanos, empleados de alto nivel y especialistas de diversos puestos), quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades del puesto y de la empresa, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Son consultados para caracterizar el puesto y las competencias y conductas que demanda.

*Entrevista:* se trata de una situación en la cuál el sujeto responde preguntas que realiza un entrevistador. La dificultad que presenta es que los entrevistados tienden a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. Por otra parte, si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencias, no podrá responder. El especialista debe tener en cuenta que se deberá confirmar la información con niveles jerárquicos superiores. (Alles, 2006). Cabe destacar un tipo de entrevista que tiene fundamental importancia cuando se habla de competencias, la *Entrevista de Incidentes Críticos:* son interrogatorios estructurados efectuados sobre la base de incidentes críticos, para obtener informaciones sobre las competencias que realmente son utilizadas. Se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona. El foco está en analizar conductas reales (Spencer & Spencer, 1993 citado en Fernández y Baeza, 2001). Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto.

*Cuestionario:* el ocupante del puesto completa un cuestionario. A través de ellos los empleados describe las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Un esquema basado en cuestionarios es de menor costo que el basado en entrevistas (Alles, 2006). La ventaja principal de este procedimiento es que permite entrar en el detalle de lo que es un día a día ejerciendo esa posición, con el inconveniente, de que la determinación de tareas es inevitablemente de índole subjetiva.

*Mixta:* Alles (2006) plantea como otra técnica la administración conjunta de por lo menos dos de estas técnicas.

En síntesis, se dispone de un abanico de posibilidades. La conveniencia de utilizar uno u otro método dependerá de cada caso. Sin embargo se debe destacar que es de vital importancia el papel de la línea, el supervisor y jefe del departamento. Sin esta validación el programa puede fracasar. (Alles, 2006)

### **Perfil por competencias y subsistemas de Recursos Humanos**

La información del análisis y descripción de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos. También se utilizan también en otros procesos además de los correspondientes a Recursos Humanos. (Alles, 2006)

- *Reclutamiento y selección:* el perfil brinda una adecuada definición de aquello que se desea encontrar. El proceso se relaciona con la evaluación del candidato frente a las competencias establecidas en el perfil. El objetivo es encontrar el candidato que se ajuste al perfil de competencias requerido. Este proceso:
  - Aporta mayor justicia e igualdad en los procedimientos.
  - Capta nuevas competencias que no se disponen.
- *Inducción:* de acuerdo con Salinas (2008) es el primer paso oficial de un empleado en la empresa. Tiene dos partes: la organización en general y la que corresponde al sector.
- *Capacitación y formación:* capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos. Las necesidades de desarrollo se determinan por la diferencia existente entre el perfil de competencias y los resultados de la evaluación, y el desarrollo de competencias debe permitir el achicamiento de las brechas detectadas. Una vez detectadas las competencias que deben ser mejoradas, bien para desarrollar correctamente el puesto actual (Evaluación de desempeño) o para acceder a otras posiciones en planes de carrera o de sucesión (Valoración de potencial) se debe aplicar programas de desarrollo y formación. El objetivo será disminuir el gap (diferencia) generado entre las competencias a cubrir para un desempeño excelente y las que posee actualmente el empleado. (Royo Morón, 2005). Por lo tanto, la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera y con las políticas generales de la empresa. (Alles, 2006). Sin embargo, se debe tener en cuenta que el Desarrollo Humano implica la mejora de la persona en un amplio sentido. Este proceso permite:
  - Desarrollar y generar competencias no existentes.
  - Evita perder el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades.
  - Brinda la posibilidad de cuantificar y observar los resultados.
- *Evaluación de desempeño:* es la valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales. Permite identificar



las reales competencias y reconocer sus potencialidades. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada será posible definir las estrategias de capacitación y entrenamiento, promoción de personal, reclutamiento, etc. Este proceso facilita una dirección del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- *Valoración del potencial:* conecta directamente con el futuro profesional del trabajador, pudiendo adquirir una promoción a través de los Planes de Carrera.
- *Desarrollo de carrera y planes de carrera:* coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal para el futuro, a través de evaluar sus competencias y comparar estas con las requeridas por los puestos y su evolución en los planes de carrera. Las carreras pueden progresar en diferentes direcciones: ascendente de enriquecimiento o expansión y realineamiento (que puede ser descendente) (Alles, 2006). Este proceso permitirá decidir promociones determinadas por la detección de competencias potenciales y la evolución de las ya adquiridas.
- *Compensaciones:* la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias (Alles, 2006).

Alles (2006) considera dos subsistemas que también deben ser tenidos en cuenta, ellos son:

- *Plan de jóvenes profesionales:* En la búsqueda de jóvenes si bien los conocimientos son requeridos, los factores que definen la incorporación de un joven tienen que ver con las competencias, (Alles, 2006).
- *El fin de la relación laboral:* Una política de Recursos Humanos deberá contemplar esta situación, focalizando la atención tanto en el individuo que finaliza la relación laboral como los demás integrantes de la organización. Además se deben considerar los planes de reinserción laboral.

En síntesis, el objetivo inicial que debe cumplir un sistema de gestión es mejorar la toma de decisiones partiendo de una mayor calidad de la información, que sea veraz y actual. Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse por familias de puestos, si se desea dar privilegio a las competencias y no a describir en forma detallada las tareas (Alles, 2006). Por otra parte, según Bernabé (2006), al identificar las competencias a través de comportamientos, podría resultar de mayor precisión y objetividad.

### **Aspectos a tener en cuenta**

- *Diferencia entre tarea, función y puesto*

Tarea: conjunto de actividades individuales normales y habituales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Función: conjunto de tareas o atribuciones que se ejerce de manera repetida y sistemática.

Puesto: posición definida dentro de la estructura organizacional, posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo (Alles, 2006). Por su parte Albesa (2006, citado en Bernabé, 2006) define puesto como *“un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”*.

➤ *Revisiones*

Las descripciones de puestos deben ser revisadas, las organizaciones son entes vivos que se modifican. (Alles, 2006) Es decir, es recomendable que se actualicen los perfiles y se validen las competencias incluidas en el mismo.

### **3.5. Conclusión**

El enfoque de Competencias consigue responder, desde el área de Recursos Humanos a las nuevas exigencias que plantean las empresas. Permite desarrollar un buen marco de referencia orientador de la gestión humana en las organizaciones. Sin embargo, como afirma Mertens (2000) articular un modelo de competencia laboral es un proceso que se debe de construir y que requiere de tiempo y perseverancia, y se puede agregar convicción y compromiso. El desafío consiste en no perder de vista el enfoque estratégico, para qué y para quién es el modelo de competencias, manteniendo un modelo simple y a la vez significativo, un modelo flexible.

Cuando se habla de competencias se hace referencia a un constructo con el que se califica a un conjunto de comportamientos relacionados entre sí y que son los responsables de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo. Tanto los atributos internos como los determinantes situacionales aún cuando están ahí, no son la competencia. Fruto de la interacción de ambos se producen los comportamientos que se califican como competentes. Si bien, las competencias, al basarse en conductas observables son mas objetivas, al estar ligadas estrechamente con el contexto laboral, son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales.

La gestión basada en competencias facilita el enfoque integrador y estratégico de la gestión de recursos humanos. A fin de lograr un manejo integral se parte de la asignación de las competencias que correspondan a los distintos puestos para luego, extenderlo a los demás subsistemas.

De esta manera, pone en situación de poder trabajar con una oferta de competencias (aquellas que tienen las personas) y una demanda de competencias (aquellas requeridas por el negocio). Así se implanta un sistema basado en la permanente comparación ente las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan y, en función del análisis de las “distancias”, tomar decisiones (Pereda y Berrocal, 2001).

Como se vio, han emergido diferentes modelos de competencia laboral. Lo ideal es construir un modelo a medida de la organización. Este debe servir para describir, explicar y predecir el desempeño. Es fundamental destacar que, de acuerdo con Vargas (2004), las competencias por el hecho de estar ligadas al contexto laboral, requieren que la organización determine cuáles son las competencias que requiere su personal, ya que no es aconsejable hacer uso de conjuntos de competencias desarrolladas por otras organizaciones.

Como síntesis, a la hora de aplicar la Gestión por Competencias es fundamental tener presente algunas ideas que presenta Alles (2006):

- La función básica del trabajo de una persona es producir resultados, para que esto se concrete la persona debe conocer qué se espera y a su vez recibir feedback acerca de su trabajo, y si lo hace bien ser recompensado por ello. Si una organización le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr sus objetivos, para qué sirve lo que cada uno de ellos hace y de qué modo se relaciona con la estrategia de los negocios, logrará que la persona realice mejor su tarea y que se sienta mejor.
- Para que el proceso sea eficaz, es de suma importancia la existencia de una buena comunicación interna, así como que se lleve a cabo una actualización de las actividades y responsabilidades de los puestos. Requiere impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general. De esta manera todo el personal será conocedor del Sistema y, por otro lado, todos conocerán qué actividades, objetivos y competencias se van a evaluar. Cada persona tendrá así una información directa de cómo es valorado su trabajo, conocerá qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas podrá contar, siendo esto un factor de motivación y a su vez fuente de mejora en la comunicación. (Alles, 2006).
- Las evaluaciones de desempeño y la apertura en grados de las competencias, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Tampoco produce motivación una meta muy baja.
- El seguimiento, observación en el tiempo de la intervención realizada, de la evolución de las competencias, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentarán las modificaciones futuras.

## 4. CONTRATO PSICOLÓGICO

### 4.1. Fundamentación

A continuación es fundamental profundizar en el entendimiento del contrato psicológico a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Según Arana (2003), existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización, lo que implica una correspondencia recíproca basada en contratos e intereses mutuos. Las personas consideran a la organización como un medio para alcanzar sus metas y esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada, mediante sus sistemas de valores. Al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden a lograr sus objetivos empresariales, esperan que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, individuo y organización poseen derechos y obligaciones recíprocos.

Es necesario recordar que, como se dijo en el capítulo 2, el trabajo no sólo implica cuestiones económicas o legales, sino que implica aspectos sociales y psicológicos. Esta situación exige algo más que un simple contrato formal, es necesario tener presente la noción de contrato psicológico ya que en toda relación laboral hay una parte implícita y recíproca entre la organización y el empleado.

De este modo, en toda relación laboral se puede distinguir dos aspectos:

1. *El contrato formal*: De acuerdo con Arana (2003) es un contrato generalmente expresado por escrito de carácter jurídico, que se basa principalmente en las normas laborales vigentes en el país. Está referido a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario.

2. *El contrato psicológico*: Según Arana (2003) es un acuerdo donde la organización y el individuo esperan ganar con la relación.

De acuerdo con autores como Guest (2004 citado en Gracia, Silla, Peiró, Fortes 2005); Robinson (1996); Topa, Palací y Morales (2004); los contratos psicológicos desempeñan un papel cada vez más importante en las relaciones laborales contemporáneas. Ya que, según Barreto (2007), pueden ofrecer una serie de conclusiones que se pueden aplicar en la organización, para reducir las posibles

discrepancias que se producen y pueden deteriorar las relaciones de empleo y en el caso de la presente tesis, malograr la aplicación de la gestión por competencias.

Por lo tanto, es fundamental para la empresa conocer lo que la gente quiere obtener del empleo así como también lo que están dispuestos a brindar, y por otra parte, hacer explícitos sus pretensiones y los beneficios que otorgarán a los trabajadores e intente cumplirlos, teniendo en cuenta que el contrato psicológico es dinámico y necesita una renegociación constante.

De acuerdo con Reyes y Martínez (2007) los efectos de la existencia de un contrato psicológico óptimo hay que analizarlos desde una doble perspectiva, la del empleado y la de la empresa. Con respecto al empleado sostiene que, ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa, un mayor rendimiento, y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones, además del efecto en las relaciones con la empresa. Y con respecto a la organización destaca que conseguirá una mayor productividad y rendimiento empresarial (Topa y cols, 2004). Es decir, los contratos psicológicos son muy importantes para las organizaciones, porque tienen efectos directos en la actividad y resultados empresariales; de ahí la necesidad de gestionarlos adecuadamente para evitar su ruptura ya que esta afecta al ámbito laboral-productivo, económico y social.

Por lo tanto, en el presente capítulo se abordarán los siguientes aspectos: conceptualización, contexto socio- histórico, características, dimensiones, tipos de contrato psicológico y gestión del contrato psicológico.

## **4.2. Conceptualización**

Según Mumford (1995, citado en Barreto, 2007), el concepto de contrato tiene origen en la época del Imperio Romano, cuando el concepto se definió como un acuerdo entre dos partes. Este concepto se ha utilizado durante los últimos años como una herramienta para el estudio de las relaciones laborales.

De acuerdo con Tena (2002), el término de contrato psicológico aparece hacia finales de los años cincuenta, siendo sus referentes tres estudios: *Understanding Organizational Behaviour* (Argyris, 1960), *Men, Management, and Mental Health* (Levinson y cols., 1962) y *Organizational Psychology* (Schein, 1965). Así se encuentran las siguientes conceptualizaciones iniciales:

*“Las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”.* (Argyris 1960, citado en Tena, 2002)

*“El producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”.* (Levinson y cols. 1962, citado en Tena, 2002)

De acuerdo con Tena (2002) Levinson y cols (1962) afirman que el contrato psicológico está basado en la reciprocidad y es crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental.

*“Un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y (...) otros miembros de esa misma organización”.* (Schein, 1980, citado en Reyes y Martínez, 2007)

De acuerdo con Tena (2002) los tres autores Argyris, Levinson y cols. y Schein tienen en común el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. Ellos han utilizado el término para referirse a las obligaciones mutuas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir.

A partir de ese momento, la literatura sobre este concepto ha ido creciendo de forma muy significativa. Al respecto, Denise Rousseau realiza una conceptualización que se diferencia de los tres autores anteriores, principalmente en tres aspectos:

1. Según Argyris, Levinson y Schein se puede identificar como una de las partes del contrato a la organización, sin embargo Rousseau sostiene:

*“La organización, al igual que la otra parte de la relación, proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros.”*  
(Rousseau, 1989 citado en Tena, 2002)

Sin embargo, reconoce, que “agentes individuales” (directivos, supervisores), como representantes de la organización, pueden establecer contratos psicológicos con los empleados. No obstante, esta controversia parece estéril, como han señalado Herriot y Pemberton (1997, citado en Tena, 2002), porque identificar a la organización como una de las partes del contrato es relevante, ya que está claro que un colectivo como tal no puede comunicar ni negociar, sólo lo pueden hacer sus representantes y por lo tanto son los mensajes de éstos los que influyen en el contrato.

2. De acuerdo con Tena (2002) Rousseau tampoco comparte la presunción de que ambas partes mutuamente tengan que estar de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico. Señala que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son

comprendidas por ella. Estas creencias y expectativas no son necesariamente compartidas por los demás. No se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el contrato exista. No obstante, en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad. Así de acuerdo con Rousseau (1995 citado en Tena, 2002) los contratos psicológicos se desarrollarán como resultado de las interpretaciones individuales acerca de las obligaciones recíprocas percibidas en la relación. Es decir, será la consecuencia de la creencia de una persona de que debe a la empresa ciertas contribuciones a cambio de determinadas contraprestaciones. Según Tena (2002) esta orientación, es la seguida por las posturas más actuales en la literatura sobre el tema (Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000).

3. El último aspecto a tener en cuenta lo destaca Vesga (2007) cuando sostiene que, mientras que para Schein el contrato psicológico está constituido por "expectativas", para Rousseau se constituyen de "creencias". La expectativa se define como la evaluación subjetiva que hace un individuo acerca probabilidad de alcanzar una meta concreta o sobre la relación contingente entre dos hechos (Klein, 1994; Reeve, 1994 citado en Vesga, 2007), es decir, la expectativa está dirigida a un pensamiento anticipatorio de una relación del tipo si X entonces Y. Mientras que las creencias son convicciones, ideas o pensamientos que cada uno acepta como verdaderos y ciertos (Ontoria, 2000 citado en Vesga, 2007). Las creencias, influyen en la interpretación de la realidad, ya que esta será coherente con las anteriores creencias y actitudes, incluso cuando se enfrentan con las pruebas que van en contra de sus creencias anteriores. Por otra parte, Robinson y Rousseau (1994, citado en Barreto, 2007), distinguen las expectativas de las percepciones de las obligaciones mutuas. Las expectativas se pueden derivar de las experiencias pasadas, las normas, y los amigos, son un conjunto de creencias acerca de lo que los profesionales esperan de su trabajo y la empresa. A su vez, las percepciones de las obligaciones mutuas sólo surgen de la relación entre el trabajador y la organización.

Así se llega a la conceptualización de Rousseau:

*“Las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte (...) un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”* (Rousseau, 1989 citado en Reyes y Martínez, 2007).

Luego de esta conceptualización inicial, Rousseau, la retoma y redefine en otros trabajos sin embargo se pueden tomar como explicaciones y ampliaciones de esta misma definición.

Otras definiciones de contrato psicológico que son interesantes para destacar son:

*“...la percepción de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conlleva esa relación.”* (Guest y Conway, 2002 citado en Gracia y cols, 2006)

*“...algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación”.* (Arana, 2003)

*“Conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos (...) representa un determinante de la conducta en las organizaciones y las relaciones interpersonales”.* (Vesga, 2007)

Cómo síntesis de esta conceptualización se pueden pensar las características que resaltan los diferentes autores:

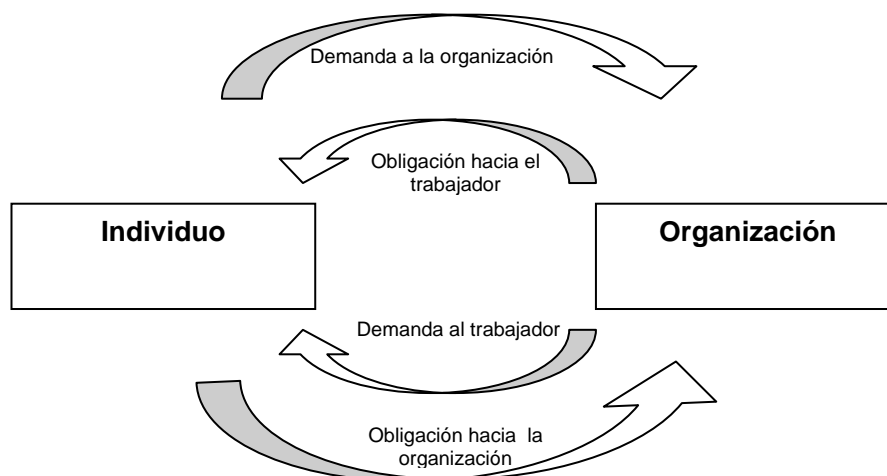
- *Creencias, expectativas, percepciones:* a pesar de tomar diferentes constructos los diferentes autores hacen referencia a un componente individual que muchas veces es tácito e implícito, por tanto reconocen que, una parte del contrato no podrá ser compartido por los demás. De acuerdo con Tena (2002), cada empleado y empleador perciben sus mutuas obligaciones de manera diferente y la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes es evidente. Tales discrepancias en las interpretaciones del acuerdo de intercambio derivan de variedad de factores.
- *Acuerdo mutuo entre el individuo y la organización:* son las promesas que las partes han intercambiado. Según Magenta (2008), si bien el "pacto" no queda escrito en ningún documento, se trata de un acuerdo entre trabajador y empresa, donde cada parte manifiesta sus intereses. Este punto es importante ya que, de acuerdo con Arana (2003) una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros. Por otra parte, en la presente tesis, se coincide con Robinson (1996) quien sostiene que las creencias que constituyen el contrato psicológico no son las creencias del individuo en general, sino que tienen que ver con lo que los empleados creen que tienen derecho a recibir, o deben recibir, porque perciben que su empleador se compromete a proporcionar. Es decir, sólo las expectativas que emanan de percepción de las promesas implícitas o explícitas por el empresario son parte del contrato psicológico. Por lo tanto según Mumford (1995 citado en Barreto, 2007), el grado de adecuación entre las expectativas de los individuos y de la propia realidad deben ser considerados. De acuerdo con Tena (2002) los principales componentes del proceso promisorio son las palabras,



escritos, hechos, inferencias que se hacen en el transcurso de las interacciones cotidianas que son interpretados como promesas. Según Navarro (2007) la información suministrada por la organización, con sus acciones y decisiones, o con sus políticas, objetivos y estrategias, infunden en sus empleados ideas. Por lo que la organización no sólo debe preocuparse por establecer una determinada relación, sino también debe cuidar cómo la perciben sus empleados (Robinson, 1996).

➤ *Acerca de obligaciones y derechos mutuos:* Schermerhorn (2002, citado en Reyes y Martínez, 2007) explica que un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida. Son los compromisos de mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización. El proceso de reciprocidad implica según Arana (2003), Martín y Robles (2000), Reyes y Martínez (2007):

1. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador. Es lo que la organización ofrece (salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales, seguridad, status).
2. El empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. Son los valores que una persona aporta a la organización (habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad, rendimiento, compromiso, competencias en el caso específico del presente trabajo).
3. La organización hace demandas al empleado (en este caso, respecto al nivel de competencias exigido), espera que el empleado despliegue todos sus esfuerzos y realice su trabajo en favor de la organización.
4. El trabajador hace demandas a su empleador, espera no sólo una remuneración, sino también un trato justo y correcto, que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.



Fuente: elaboración propia

En síntesis y de acuerdo con Marcas (2001, citado en Barreto, 2007), el contrato psicológico es mediador entre el entorno organizativo y las personas.

Con respecto a estos dos aspectos Arana (2003) sostiene que si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

Algunos aspectos que son importantes de destacar son:

- El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Según Schein (1992 citado en Tarazona, 2005) el contrato psicológico es muy importante ya que determina el nivel de motivación del personal. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. De acuerdo con Alles (2005), para Schein (1982) que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad, entusiasmo y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:
  - La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización.
  - La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad, etc.
- Schein (1992 citado en Tarazona, 2005) sugiere que muchos de los conflictos por lo general se originan por violaciones al contrato psicológico.
- El Contrato Psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo (Schein, 1992 citado en Tarazona, 2005). En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato *dinámico* que debe *negociarse* constantemente.

### **4.3. Contexto socio- histórico**

En la actualidad, la relación que se establece entre empresa y trabajador ha sufrido un cambio radical. La evolución de este tipo de relaciones ha fomentado el desarrollo y evolución del concepto de contrato psicológico. La emergencia de un nuevo contrato psicológico supone una radical desviación con respecto al anterior y se puede llegar a plantear dos visiones del contrato psicológico: la tradicional y la actual.

#### *4.3.1. Visión tradicional*

De acuerdo con Magenta (2008) se basaba en una suerte de "contrato paternalista". La empresa ofrecía seguridad laboral y avance predecible a cambio de lealtad y buen rendimiento. Tena (2002) aclara que no obstante, este contrato puede

haber sido recíproco, no era negociado. La empresa decretaba, y el empleado lo aceptaba. Por otro lado, si se analiza esta visión desde cada uno de los actores se observa, de acuerdo con Reyes y Martínez (2007):

Desde el punto de vista del empleado:

- La lealtad a la empresa era suficiente para continuar en ella.
- Control de la carrera por el empleador.
- La retribución, correspondía según el puesto.

Desde el punto de vista de la empresa:

- Esperaba de los trabajadores obediencia y disciplina.
- Establecía unas tareas determinadas para cada empleado, de forma que se definía un puesto para esa persona sin posibilidad de evolucionar en otros campos.

#### 4.3.2. *Visión actual*

De acuerdo con autores como Reyes y Martínez (2007) y Tena (2002) las características que distinguen a esta visión son:

Desde el punto de vista del empleado:

- Es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral y ya no guardan una lealtad inquebrantable hacia la compañía sino que se orientan a maximizar el valor de su propia carrera profesional.
- Espera que se le dé la oportunidad de desarrollar tareas desafiantes e interesantes.
- Lo que cada vez se valora más son sus conocimientos y capacidades. Es decir, las competencias deben de ser constantemente incrementadas la flexibilidad y las competencias generales facilitarán la empleabilidad.
- Posibilidades de movilidad, asistencia a cursos y desarrollo de la carrera.
- Remuneración por desempeño y empleabilidad.

Desde el punto de vista de la empresa:

- No puede esperar permanente lealtad del empleado ya que este irá a donde mejor se miren sus intereses, tanto económicos como sociales.
- Intenta fomentar y conseguir la máxima actuación y compromiso.
- Fomenta la movilidad, la formación continua y se hace responsable de la carrera del empleado, proporcionándole posibilidades de evolución laboral.

De acuerdo con Tena (2002) este cambio conlleva determinados riesgos, como son las probables repercusiones motivacionales y actitudinales en el trabajador. Y otra de las consecuencias, sería que dado que los empresarios no pueden garantizar la seguridad del trabajo estarán menos dispuestos a invertir en la formación de sus empleados. Por su parte, Atkinson (2002 citado en Barreto, 2007) complementa diciendo que factores como la falta de confianza por parte de los empleados, las

percepciones de las cláusulas abusivas, también ha contribuido a una constante sensación de inseguridad y desmotivación.

Cabe destacar, que la organización en la cuál se llevó a cabo la investigación es una empresa en la cuál la mayoría de sus trabajadores poseen alrededor de 30 años de trayectoria en ella. Durante estos años la empresa pasó de ser una empresa estatal en la cuál predominaba un contrato de tipo paternalista a en la actualidad formar parte de un holding que nuclea a diferentes centrales y distribuidoras de energía donde el contrato psicológico se acerca mucho más a la visión actual.

Reyes y Martínez (2007) arriesgan una conceptualización futura del contrato y sostienen que la demanda de empleados capacitados y cualificados será superior a la oferta existente, de modo que las empresas deberán preocuparse, de la captación y la retención del talento para su organización. Cada vez será más complicado para el empresario el mantener a sus empleados más valiosos en la empresa.

#### **4.4. Características del contrato psicológico**

Kolbs y cols. (1974 citado en Reyes y Martínez, 2007) resumen las cinco principales características del contrato psicológico en las siguientes:

- Carácter implícito,
- vinculado a las expectativas de ambas partes,
- carácter cambiante,
- renegociación permanente y
- numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales.

Por su parte, Davidson (2002 citado en Barreto, 2007), considera que existen cinco características básicas de un contrato psicológico. Ellas son:

- Intercambio mutuo, ligado al intercambio de los beneficios y recompensas.
- Libertad de entrada y salida de la relación para ambas partes.
- Implícito, siempre hay una laguna en la comprensión real entre las partes. Por lo tanto, cuanto más explícitas sean las normas, mayor es el nivel de claridad del contrato psicológico. La gerencia tiene un importante papel en este proceso de alineación de las creencias, porque si el mensaje que se transmite es explícito y está alineado con las prácticas de la empresa, no hay lugar para decepciones.
- Dinámico, un contrato psicológico puede verse afectado por varios factores.
- Influencia de situaciones pasadas, relacionado con las actitudes hacia la organización o individuo en relación a experiencias pasadas.

#### **4.5. Dimensiones del contrato psicológico**

De acuerdo con Rousseau y Tijoriwala (1998 citado en Vesga, 2007), al trabajar sobre el contrato psicológico se deben tener en cuenta tres dimensiones:

- Contenido: se orienta a evaluar los términos y las obligaciones recíprocas que caracterizan los contratos psicológicos.
- Características: se evalúan los atributos del contrato psicológico, como implícito/explicito, estático/dinámico.
- Valoración: se evalúa el grado de cumplimiento, cambio o violación experimentada.

Por su parte, Guest y colaboradores (1998; 2002 citado en Gracia y cols, 2006) diferencian las dimensiones de estado y contenido del contrato psicológico. A continuación se detallan cada uno de estos conceptos:

#### *4.5.1. Estado del contrato psicológico*

Guest, lo define de la siguiente manera

*“...una medida integrada que evalúa el grado en que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y engendrado confianza.”* (Guest, 2001 citado en Gracia y cols, 2006)

Según el autor esta dimensión tiene un papel central para explicar las consecuencias sobre actitudes y comportamientos del empleado. Así, Guest (1998 citado en Gracia y cols, 2006) lo considera como un antecedente relevante de variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación, la salud psicológica y la evaluación positiva de las relaciones de empleo, y se relaciona también con la propensión al abandono.

El estado del contrato psicológico incluye tres elementos:

- *Cumplimiento del trato*: su capacidad para predecir actitudes, comportamientos e incluso la salud de los empleados esta ampliamente demostrada por diferentes estudios Coyle-Shapiro y Kessler, (2000); Gakovic y Tetrick, (2003); Robinson, (1996); Robinson y Rousseau, (1994) entre otros.
- *Confianza*: Implica las expectativas o creencias acerca de la probabilidad de que las futuras acciones del otro sean beneficiosas, favorables, o al menos que no sean perjudiciales. De acuerdo con el estudio de Robinson (1996) la confianza en el empleador puede influir en la percepción del incumplimiento, la interpretación del mismo, y la reacción a este. Por lo tanto sugiere que si la confianza modera el impacto de la violación del contrato psicológico, las empresas deben establecer y mantener relaciones de confianza con sus empleados a fin de evitar los efectos negativos de las posibles transgresiones contractuales. Ya que si los empleadores pueden ganar la confianza de sus

empleados desde el principio, los empleados tendrán menos probabilidades de percibir un incumplimiento del contrato, y más probabilidades de mantener su confianza, a pesar de los posibles cambios o violaciones (percibidos o reales) en el acuerdo de empleo

- *Justicia*: los resultados del estudio de Gracia y cols (2005) muestran que la justicia percibida afecta la salud psicológica.

A partir del estudio de Gracia y cols (2005) la justicia y la confianza se han mostrado claves para predecir ciertas variables relacionadas con la salud psicológica de los empleados, por lo que la utilidad del estado del contrato psicológico, entendido como compuesto por los tres elementos, ha recibido apoyo. Por lo tanto, más allá del contenido del contrato psicológico las organizaciones o sus representantes deben estar atentas a las promesas que sus empleados perciben, al cumplimiento de las mismas, y a las percepciones por parte de los empleados de que la organización esta siendo justa con ellos y de que pueden confiar en que cumplirá sus promesas.

#### 4.5.2. Contenido del contrato psicológico

Según Gracia y cols (2005) el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de promesas y obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico. Es decir, es el conjunto de expectativas y compromisos constitutivos del mismo. De acuerdo con Vesga (2007), al estudiar el contenido del contrato psicológico no se analiza si las partes perciben que éste se ha cumplido o no, simplemente se busca describir cuáles son las expectativas y creencias que lo componen.

El contenido puede analizarse desde la perspectiva del empleado, que ha sido lo más habitual en la literatura, desde la perspectiva del empleador, o desde ambas. A continuación se presentan los aspectos más destacados en la bibliografía (Tarazona, 2005; Barreto, 2007; Lester y cols, 2002 citado en Reyes y Martínez, 2007; Pacheco y Solf, 1976 citado en Tarazona, 2005; Loli, López y Atalaya, 1999 citado en Tarazona, 2005; Magenta, 2008):

*Expectativas del trabajador*. Las empresas necesitan ofertar unas condiciones laborales que atraigan y retengan a los trabajadores, estas son:

1. El salario y los beneficios: Los trabajadores deben sentir que su salario es justo, teniendo en cuenta tanto la equidad interna como la externa. Además del sueldo aquí se incluyen aspectos como el seguro médico, bonos, vacaciones pagadas, y otros reconocimientos.
2. Empleabilidad: es la posibilidad de tener un empleo que satisfaga necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo. En tal sentido hay tres elementos que son importantes:
  - La oportunidad para el desarrollo personal a partir de un entorno profesional que lo permita, a través de una mayor transparencia

- en la planificación de carrera, de oportunidades reales de promoción, de capacitación y formación profesional continuada.
- Ser parte de la organización, es decir, la oportunidad de poder vincularse directamente con la organización.
  - En relación al contenido laboral son importantes los desafíos y la oportunidad de crecer, y que el trabajo sea interesante.
3. Ambiente laboral adecuado y seguro con el equipamiento suficiente.
  4. Satisfacción en el trabajo, aspectos como el respeto, la autonomía, el equilibrio entre vida laboral y personal, el trato educado. Aquí también se incluye el grupo laboral, los colaboradores y el apoyo de la dirección. Así como también la estabilidad del empleo.
  5. Comunicación abierta y honesta, trabajar con normas y metas claras.
  6. Participación en la toma de decisiones.
  7. Prestigio de la Organización.

*Expectativas del empleador:* en general las organizaciones esperan trabajo de calidad, honestidad, flexibilidad, lealtad, discreción, cuidado de la imagen, puntualidad, limpieza, responsabilidad, honradez, trabajo en equipo, creatividad, respeto a los valores organizacionales, disciplina. En el caso específico presentado en la presente tesis las expectativas de la organización tienen que ver con las competencias requeridas y el grado específico en que cada una de ellas se exige.

Por otra parte cabría pensar en los compromisos que percibe la empresa que reclaman los trabajadores y los compromisos que perciben los trabajadores. En un estudio realizado por Vesga (2007) se hace una aproximación a los compromisos percibidos por el trabajador hacia la empresa, y sostiene que los trabajadores ven su obligación hacia la empresa en relación a su propio desempeño y valores como la honestidad. En relación a la presente tesis las obligaciones percibidas por los trabajadores hacia la organización quedaría representada a partir de sus creencias respecto a las competencias que la organización les requiere.

#### **4.6. Tipos de contratos psicológicos**

Existen diferentes tipos de contratos psicológicos en función de los factores que sean estudiados.

En primer lugar, Rousseau y Parks (1993, citado en Tena, 2002) consideran que los contratos pueden ser dispuestos a lo largo de un continuo en función de la relación temporal, por lo tanto en un extremo se encuentra el contrato transaccional mientras que en el otro extremo se encuentra el contrato relacional.

- *Contrato transaccional:* De acuerdo con Tena (2002) se ha considerado equivalente con la relación de intercambio económica. Las obligaciones son poco flexibles, los cambios requieren renegociar el contrato, y están representadas por específicos intercambios monetarios durante un periodo

determinado de tiempo. Hay una baja participación e involucramiento de los partícipes en términos del capital comprometido, como son los vínculos emocionales, lealtades, o compromiso. Aún más, los partícipes del contrato se pueden sustituir. Es decir, la ruptura de tal contrato puede ocurrir en cualquier momento. Rousseau y Parks (1993, citado en Tena, 2002) afirman que una ventaja del poco involucramiento de las partes es que la terminación o la modificación substancial del contrato se puede dar sin que se de en ellos un gran impacto emocional. Sin embargo, el trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre poco dispuesto ante una petición de realizar actividades extraordinarias. Según Barreto (2007), ante la violación de este, hay una pérdida de compromiso con respecto a la entrega de los resultados esperados.

- *Contrato relacional.* Según Tena (2002) es un acuerdo abierto entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión, y cuyas obligaciones implican intercambios monetarios, no monetarios y socio- emocionales. Estos contratos tienen la característica de ser en gran medida flexibles y más amplios en su alcance. Los incentivos para los miembros de la organización incluyen formación, desarrollo y planes de carrera. Los trabajadores prevén un contrato de larga duración con un empleador. Implícito en tales contratos están las obligaciones recíprocas de buena fe y flexibilidad para modificar las condiciones. El trabajador, no sólo quiere llevar a cabo dichas actividades, sino que realmente se siente obligado basándose en sus percepciones sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será recompensado en un futuro. Asimismo, tienen unos más altos niveles de compromiso con la empresa y menos rotación. Con respecto a la percepción de violación de este, Barreto (2007) sostiene que, puede dar como resultado una migración a una mera relación comercial, o incluso la caída de la relación contractual entre las partes.

A continuación se presenta una tabla resumen, extraída de Tena (2002) de las características distintivas de estos dos tipos de contrato

<i>Características</i>	<i>Clases de contratos</i>	
	<i>Transaccional</i>	<i>Relacional</i>
Bases del intercambio	Económica- Extrínseca	Económica- Emocional - Intrínseca
Perspectiva temporal	A corto plazo	A largo plazo- Abierto
Flexibilidad	Fija	Flexible
Amplitud del intercambio	Limitada	Amplia
Precisión de los términos	Alta- Objetivo observable	Baja- Implícito Subjetivo
Sustituibilidad de las partes	Aceptable	Inaceptable
Formalización	Escrita	Escrita – No escrita

Fuente: Tena (2002)



No obstante, esta diferenciación hay autores como Millward y Herriot (2000 citado en Tena, 2002) que puntualizan que estos tipos de contrato no son necesariamente tan extraños entre sí. Según estos autores, la mayoría de las organizaciones, bajo condiciones normales, se van a caracterizar por una mezcla de estos.

Luego de la primera tipología, Rousseau y Wade-Benzoni (1994 citado en Martín y Robles, 2000), consideran que se pueden distinguir cuatro tipos de contratos en función de dos variables: la duración de la relación y los requisitos de desempeño. Según Martín y Robles (2000) la primera variable se refiere a la duración limitada o indefinida de los contratos. Así, cuando la estrategia organizacional se basa en anticiparse a los cambios del entorno, la organización adopta con los empleados una relación indefinida, desarrollando internamente las habilidades del empleado. En cambio, cuando a la organización le es difícil anticiparse a los cambios del entorno, buscará flexibilidad mediante un menor compromiso con los empleados y promoviendo relaciones a corto plazo. Por otra parte, la segunda variable se refiere al grado de concreción en los estándares de rendimiento exigidos (demandas específicas o débilmente especificadas). Mientras más competitivo es el entorno de la organización, mayor énfasis se pondrá en la especificidad de los rendimientos y de los criterios exigidos. Sin embargo, cuando la competitividad es baja, o existe una estrategia débil o inconsistente, entonces los términos de rendimiento serán escasamente especificados. A continuación se presenta una tabla donde se combinan las dos variables que dan origen a cuatro tipos de contratos:

Duración de la relación	Requisitos de desempeño	
	<i>Específicas</i>	<i>Inespecíficas</i>
<i>Limitada</i>	Transaccional	Transitorio-sin garantía
<i>Ilimitada</i>	Equilibrado	Relacional

Fuente: Rousseau Wade-Benzoni (1994, en Martín y Robles, 2000)

De acuerdo con Martín y Robles (2000) y Barreto (2007) las características de estos contratos son las siguientes:

➤ *Contrato Transaccional*: son de duración limitada y los términos del contrato en referencia a los requerimientos de rendimiento son claros y están bien especificados, por lo tanto hay bajo grado de ambigüedad. Es decir, las reglas son claras para ambas partes. Pocos recursos son gastados en el desarrollo de los empleados, existe alta rotación del personal, y la duración del empleo, en la mayoría de los casos, no supera los cinco años. Las relaciones entre la empresa y el trabajador son buenas y están bien definidas. Estos contratos pueden definirse como “*un día de trabajo bien especificado por un día de paga bien definida*”, las recompensas económicas

adquieren un valor importante. El compromiso es bajo al igual que la libertad, la participación y la identificación del individuo con la organización y viceversa.

En síntesis, en relación a los trabajadores se observa: poca o ninguna lealtad organizacional, desarrollan habilidades apreciadas en el mercado de trabajo, baja intención de permanecer en la organización durante un largo periodo, baja posibilidad de asumir responsabilidades adicionales. Mientras que en relación a la organización se destaca lo siguiente: los sistemas de retribución están enfocados a corto plazo, tendencia a tener habilidades muy específicas, habilidad para crear nuevos contratos.

➤ *Contrato Transitorio (sin garantía):* se caracteriza por la ausencia de compromiso por parte de la organización respecto al futuro del empleado, así como por existir poca especificación respecto a los requerimientos de rendimiento. El grado de ambigüedad e incertidumbre conduce a relaciones inestables y de alto volumen de rotación. Las organizaciones están en un camino de transición desde una estrategia conocida a otra todavía no formulada. La incertidumbre hace difícil una visión a largo plazo, provocando una situación en la cual las organizaciones buscan flexibilidad y los trabajadores no confían en la empresa. Una organización no puede mantener este clima inestable indefinidamente.

En relación a los trabajadores se observa: entorno desmoralizante, los términos del contrato no son interpretables, resistencia a confiar, intentos relativamente menores para permanecer en la organización. Por parte de la organización, lo más probable es que se esté moviendo hacia contratos transaccionales.

➤ *Contrato Equilibrado:* se caracteriza por ser de duración indefinida y a largo plazo, ya que ambas partes quieren continuar la relación. Los requerimientos sobre el rendimiento son bien especificados y sujetos a cambios a lo largo del tiempo. Estos contratos contemplan tanto aspectos relacionales (valores y compromisos) como la necesidad de obtener éxitos específicos en los negocios. Por consiguiente, la preocupación se dirige al apoyo mutuo y el desarrollo.

En relación al trabajador: se dedicará a la empresa, tendrá mayores oportunidades de desarrollo (formación y movimientos laterales), dependerán de los compañeros para que los apoyen, habrá confianza y respeto mutuo entre los compañeros y alto compromiso y participación en la organización. Mientras que la organización: estará orientada al equipo y su compromiso será fomentar el desarrollo a través de una cultura orientada a un aprendizaje e innovación continuos, poseerá alta habilidad para influenciar el comportamiento de los miembros, tendrá habilidad para renegociar los contratos existentes y considerará el aprendizaje y la cultura como una ventaja competitiva.

➤ *Contrato Relacional:* se caracteriza por ser un contrato de duración indefinida, interesado por la continuidad de sus miembros, pero con requerimientos de rendimiento ambiguos. Las tradiciones y una larga historia son propias de las empresas con este tipo de contratos. Los contratos se caracterizan por el compromiso mutuo y la continuidad, pero con oportunidades limitadas para los empleados. Los

empleados tienen que tener habilidades organizacionales específicas y un desarrollo organizacional a largo plazo. Como contrapartida, los empleadores tienen que proporcionar una formación amplia, lo que provoca una mutua interdependencia que hace que la salida de las empresas sea difícil. El incumplimiento de contrato por cualquiera de las partes no significa necesariamente la ruptura de la relación, dado el nivel de participación.

En síntesis, en relación a los trabajadores se observa: alta lealtad organizacional, son muy dependientes de la organización, están altamente socializados, la formación interna se enfoca a habilidades muy específicas (menos apreciables en el mercado de trabajo), empleo estable y deseos de comprometerse con una sola compañía. Por su parte la organización se caracteriza por: bajo índice de rotación, fuerte cultura organizacional, pero dificultad para responder a las nuevas demandas de aprendizaje, mercado de trabajo interno, fuerza de trabajo relativamente homogénea, cultura bien desarrollada, inversión en el desarrollo de sus empleados.

Según Martín y Robles (2000) las empresas utilizan estos diferentes tipos de contratos dependiendo de su situación estratégica, de los objetivos que tienen planteados a corto y largo plazo, del entorno y de la situación económica y financiera.

Cabe destacar que, la idea de este trabajo fue comenzar a acercarse a la organización hacia el contrato equilibrado, a partir de comenzar a clarificar las competencias requeridas y su respectivo nivel (requerimientos de la organización) ya que se observa que al momento de realizar el trabajo de campo la organización mostraba un contrato de tipo relacional en el que los requerimientos no eran específicos.

#### **4.7. Gestión del contrato psicológico**

##### *4.7.1. Objetivos y herramientas*

Siguiendo a Guest y Conway (2002 citado en Barreto, 2007), una buena gestión del contrato psicológico es una estrategia importante para las empresas que buscan el desarrollo de las personas. Según Barreto (2007) en este proceso la comunicación es fundamental y debe ser continua, recibir actualizaciones constantes, y mantenerse. La comunicación continua es también responsable de la reducción de los niveles de las violaciones de contratos.

La gestión del contrato psicológico, debe tender a integrar y alinear y explicitar las expectativas, creencias, necesidades y valores de la organización con las de los trabajadores. Ya que el precio de no cumplir las expectativas creadas puede tener resultados negativos.

A pesar de que diferentes autores (Parsons y Stickland, 1996; Herriot y cols., 1998; Sparrow, 1998 citados en Tena, 2002) sostienen que la diversidad que se da en la fuerza laboral, unida a las necesidades de innovación y adaptación de las

organizaciones requieren estrategias individualizadas, se pueden pensar procesos generalizados a tener en cuenta en la gestión del contrato psicológico.

En este proceso, de acuerdo con Reyes y Martínez (2007) exige una especial atención la fase de creación y mantenimiento, que serán explicadas a continuación. Entre las herramientas más importantes para *crear y mantener* este tipo de contratos destacan la formación y las tecnologías de la información. La rotación, el liderazgo y la satisfacción son importantes en la fase de *mantenimiento*. Los autores citados desarrollan estas herramientas de la siguiente manera.

- *La formación*: la posibilidad de recibir formación hace que el empleado perciba un mayor grado de preocupación por él. Si ésta le da oportunidades para seguir formándose, podrá mejorar su carrera dentro de la organización, lo que propiciará una buena relación y un mayor grado de vinculación.
- *Las tecnologías de la Información*: con ellas se ofrece información sobre la compañía, su organización, los procedimientos, las características del proceso productivo, los productos y servicios, los clientes y la cultura empresarial. Además, van a establecer un mejor nivel de comunicación entre los distintos trabajadores y van a favorecer el trabajo en grupo. Una vez consolidado el empleado, las tecnologías permiten conocer la evolución de su organización y desarrollar mayores habilidades profesionales.
- *La rotación*: fomenta la relación laboral con los compañeros, y la multifuncionalidad, garantiza su empleabilidad y mejora su carrera profesional.
- *El liderazgo*.
- *La satisfacción social*.

#### 4.7.2. Fases de desarrollo del contrato psicológico

El establecimiento de contratos psicológicos lleva un proceso y, evoluciona con el paso del tiempo. De acuerdo con Reyes y Martínez (2007) se podrían establecer tres fases en el desarrollo de este tipo de relación contractual:

1ª Fase. Creación de los contratos psicológicos.

2ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos.

3ª Fase. Ruptura de los contratos psicológicos.

Sin embargo a partir del análisis de la bibliografía se puede concluir que la tercera no constituye una etapa normal del desarrollo del contrato psicológico sino más bien la consecuencia del mal manejo del mismo y sus cambios, por lo tanto en la presente tesis se tomarán como fases del desarrollo del contrato las dos primeras, reservando un apartado para detallar la ruptura del contrato y sus consecuencias.

#### **1ª Fase. Creación de los contratos psicológicos**

Según Rousseau (1996 citado en Barreto, 2007), el proceso de construcción del contrato psicológico se da incluso antes del proceso de selección de la persona, y

continuará durante todo el ciclo vital de la labor dentro de la organización. En este aspecto coinciden Buyens y Vos (2001, citado en Barreto, 2007), cuando indican que el contrato psicológico normalmente precede a la relación de trabajo. De acuerdo con Reyes y Martínez (2007) el establecimiento del contrato psicológico comienza en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad.

Sin embargo, en el proceso de reclutamiento y selección es donde empieza la relación entre el individuo y la organización. Por lo tanto en este momento es cuando se empieza a gestar el contrato psicológico entre un individuo y una organización, específicamente. De acuerdo con Dunahee y Wangler, (1974, citado en Tena, 2002) esto sucede cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral (salario, horas de trabajo, beneficios, obligaciones mutuas). Aquí, declaraciones, inferencias, hechas durante la entrevista de selección, son interpretadas como promesas o señales de futuras intenciones. Tena (2002) destaca que, en este momento se pueden producir lagunas en la comprensión porque ninguna de las partes articula completamente sus expectativas o por dificultades en la percepción de los mensajes.

Reyes y Martínez (2007) agregan que una vez seleccionado al trabajador, se ha de inculcarle la política de empresa, de forma que se sienta partícipe de la misma. Y una vez integrado, debe intentar que la relación entre el trabajador y la empresa no se vea mermada en ninguno de sus aspectos. Según Vos y Buyens (2001 y 2004 citado en Barreto, 2007) los primeros meses son cruciales para la construcción de un contrato psicológico con éxito.

A esto se debe agregar que, según Herriot y Pemberton, (1997, citado en Tena, 2002) los representantes de la organización tienen diferentes metas y pueden, por consiguiente, enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera. Las consecuencias serán que la persona recibirá señales distintas y esto le llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato.

En síntesis, el contrato psicológico se constituye a partir de las interpretaciones individuales de toda esta información.

## **2ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos**

De acuerdo con Robinson (1995, citado en Tena, 2002) el mantenimiento del contrato requiere que cada parte cumpla sus obligaciones. Y hasta el punto que las percepciones, interpretaciones y experiencias del empleado se correspondan con sus expectativas, su contrato psicológico se considera intacto (Parks, 1992 citado en Tena, 2002)

Por otra parte, hay que tener en cuenta que según Reyes y Martínez (2007) esta fase viene definida por el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación empresa - trabajador, para que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo y sea mayor conforme se avanza en

el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas. Es decir, el contrato psicológico se revisa continuamente mientras la relación de trabajo se desarrolla debido a la asimilación de información y al tener más experiencias. Además hay que tener presente que Reyes y Martínez (2007) sostienen que si se ha de producir algún cambio que pueda afectar a la relación entre el individuo y la empresa, ésta ha de poner los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible.

#### *Factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y consolidación*

Según Tena (2002) las relaciones de trabajo pocas veces están completamente delimitadas ya que es difícil explicar cada una de las expectativas del empleador y del trabajador. En consecuencia para Rousseau y Greller (1994, citado en Reyes y Martínez, 2007) ambas partes de esta relación, deben intentar rellenar los espacios en blanco y para ello los empleados obtienen información desde numerosas fuentes y factores. Reyes y Martínez (2007) sostienen que los trabajadores conseguirán información de numerosas fuentes: leyendo publicaciones de la empresa, hablando con compañeros, recibiendo retroalimentación, evaluando la competencia de la dirección, viendo qué incentivos acompañan, e incluso viendo la reputación de la empresa en la comunidad. La clase de información que se proporciona está condicionada por la estrategia de la empresa. Habrá que buscar en estos el origen de que las expectativas de los empleados no sean realistas, o no se correspondan con las pretensiones reales de la dirección, alimentando de esta forma una posible ruptura.

A partir de la revisión bibliográfica de autores tales como Reyes y Martínez (2007), Tena (2002), Navarro (2007) y Quintana (2009) se puede concluir que los factores que afectan el desarrollo y mantenimiento del contrato psicológico se pueden agrupar en tres categorías:

1. *Factores Individuales*: Las características de la persona determinan su forma de entender y percibir el tipo de contrato. Influye el comportamiento y las actitudes de cada empleado y su personalidad (Reyes Martínez, 2007). En lo que se refiere a búsqueda de información, de acuerdo con Navarro (2007), el empleado es un sujeto activo. Sostiene que además de la información en el momento de la incorporación y de la referida a su rendimiento y progreso, la persona estará igualmente interesada en conocer lo que le ofrece y le promete la organización. Por su parte Shore y Tetrick (1994, citado en Tena, 2002) sostiene que dependiendo de sus metas u objetivos las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Es decir, siguiendo a Rousseau (1995, citado en Tena, 2002) las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales influyen en cuáles son los mensajes que se reciben y en cómo se interpretan.

2. *Factores Organizacionales*: aquí se puede pensar en tres factores diferenciados:

- *Prácticas organizacionales*: los individuos pueden extraer conclusiones de la estrategia que se adopte, la estructura o la cultura organizativas. Por otra parte, Rousseau y Wade-Benzoni (1994 citado en Tena, 2002) sugieren que las prácticas en gestión de Recursos Humanos son uno de los mecanismos principales a través de las cuales los empleados llegan a comprender los términos y condiciones de la relación laboral. La concordancia entre las diversas prácticas organizacionales propiciará expectativas más realistas, disminuyendo así la posibilidad de discrepancia.
- *Grupo*: Según Topa y Morales (2007) los miembros del grupo no serán simplemente una fuente de información, sino que servirán de referentes para validar sus creencias. Por su parte, Haslam (2004, citado en Topa y Morales, 2007) considera que los otros sirven como puntos de referencia esenciales para la propia percepción de la realidad.
- *Superiores*: De acuerdo con Tekleab y Taylor, (2003 citado en Navarro, 2007) la alta dirección, aunque responsable en última instancia de las promesas realizadas y del cumplimiento de las mismas, no suele ser un interlocutor directo y sus mensajes están más bien referidos a los empleados en general. A este respecto, autores como Shore y Tetrick, (1994) Rousseau, (1995) sostienen que es más bien el superior inmediato quien pueda aportar una información más relevante y que directamente afecta al empleado en cuestión, ya que probablemente el jefe sea el agente con el que los empleados creen mantener el contrato psicológico y confían en él como fuente fundamental para conocer las obligaciones recíprocas. Así pues, de acuerdo con Navarro (2007) se considera al superior inmediato el agente clave para transmitir información, formular promesas y crear expectativas al empleado sobre las obligaciones recíprocas y probablemente el agente con el que los empleados creen mantener el contrato psicológico. Por lo tanto, una buena relación líder-colaborador supondría que el superior realiza un mayor esfuerzo por transmitir y explicar las acciones y decisiones de la organización, y por su parte, el empleado estará más dispuesto a preguntar y solicitar aclaraciones, con lo que es más probable que éste tenga una idea más acertada de cuáles son sus perspectivas en la organización; lo que favorecería la comunicación entre ambos y el intercambio de información.

3. *Factores de interacción*: Reyes y Martínez (2007) destacan factores como el *compromiso*, la *cooperación*, la *confianza*, la *comunicación*, la *información*.

#### 4.7.3. *Cambio en el contrato psicológico*

Las organizaciones deben en repetidas ocasiones, renegociar y modificar los términos del acuerdo (Tichy, 1983; Altman y Post, 1996 citado en Robinson, 1996) ya

que el contrato cambia con la organización, con las necesidades y crecimiento de las personas, por lo que es necesario, que quien administra la gestión de personas, esté atento ya que debe ser reajustado permanentemente. En tales casos, hay que explicar por que el cambio es necesario, ya que es esencial la preparación. De tal manera que se ajustan las creencias y los compromisos de ambas partes a la nueva situación. Para Rousseau (1996, citado en Barreto, 2007), un proceso de transformación de los contratos pasa a través de cuatro etapas:

- *Amenaza a la situación actual:* es el cuestionamiento del propio contrato, aquí la comunicación basada en argumentos sólidos acerca de la necesidad de cambio es muy importante.
- *Ambientación de los actores involucrados en el cambio:* A veces es interesante la creación de estructuras de transición que pueden hacer un "puente" para las nuevas etapas. Este paso, será fundamental para dar correctos indicios de que el contrato anterior está terminado, siempre de manera respetuosa. El cambio no puede ser legitimado si la gente no entiende los motivos de esta necesidad.
- *La creación de un nuevo contrato:* Es muy importante ahora que se den nuevos compromisos y objetivos.
- *Adecuación al nuevo contrato psicológico:* Lo importante es el establecimiento de supervisión del nuevo contrato, ya maduro. Es importante asegurar, entre los miembros de la organización, la noción correcta de la naturaleza de la estrategia corporativa, las condiciones del mercado y los indicadores financieros.

Rousseau (1996, citado en Tena, 2002) considera que las consecuencias del cambio de contrato no tienen porque ser necesariamente negativas. Señala, que depende de cómo se lleve a cabo el cambio se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación. Para que el nuevo contrato sea efectivo establece, dos condiciones imprescindibles: tienen que darse unas buenas relaciones entre las partes y además que los empleados entiendan las razones de los cambios. Por otra parte, para Rousseau (1996 citado en Barreto, 2007), una efectiva transformación del contrato psicológico depende de dos factores: la proximidad del cambio con el contrato vigente y la calidad de la relación.

Dicho autor sostiene que los cambios pueden realizarse de dos maneras:

- *Acomodamiento*, cuya característica es adaptarse y sustituir el actual contrato de forma suave y continua, sin ninguna interrupción. Por ejemplo, puede tratarse de cambios aislados en los criterios para medir el desempeño, en los paquetes de beneficios o la cantidad de horas de trabajo.
- *Transformación*, se propone un cambio más radical en el medio ambiente y las normas, en el que la viejas ideas o supuestos se sustituyen. Por lo general, implican nuevas formas de organización y fijar objetivos.



Por otra parte, Rousseau y Parks (1994, citado en Tena, 2002) sostiene que con el paso del tiempo, se puede dar un “cambio” en el contrato a medida que las partes varían sus percepciones de los términos del contrato. Por otro lado, cuanto más tiempo se transcurre en el empleo, las relaciones socio- emocionales van adquiriendo mayor importancia.

Tena (2002) siguiendo a Herriot y Pemberton, (1997), Guzzo y cols., (1992), Wiesenfield y Brockner, (1993), Shore y Tetrick, (1994) considera que la reevaluación del contrato psicológico, es especialmente significativa cuando se producen cambios en la organización como, por ejemplo, nuevas políticas y procedimientos, nuevo liderazgo, incrementos o recortes en los salarios, acciones disciplinarias, despidos, nuevos estándares de rendimiento, y con la percepción de injusticia. E incluso, si los trabajadores no están directamente afectados por estas políticas.

#### *4.7.4. El proceso de ruptura y violación del contrato psicológico*

En la actualidad, debido a las tensiones y los constantes cambios en el mundo laboral, y teniendo en cuenta que el contrato no es estático, es casi imposible que el contrato no se rompa, lo esencial en este momento es predecir la ruptura y anticiparse con estrategias.

De acuerdo con Rousseau, (1989 citado en Topa y Morales, 2007) y Robinson, (1996) se entiende por ruptura de contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Este es diferente de un no cumplimiento de las expectativas.

Por su parte Morrison y Robinson (1997 citado en Tena, 2002) diferencian entre la infracción en el contrato y la violación. Explican la infracción como una valoración cognitiva de los empleados de que sus contribuciones no han sido correspondidas tal como se prometió y pueden producir decepción. Según Barreto (2007) es un fenómeno que tiene corta duración, en el que el individuo está en un momento de cambio, podrá volver a su anterior estado estable o, a continuación, proceder a una completa violación de su contrato psicológico. Las consecuencias dependerán de qué tan fuerte es la percepción de colapso, de la interpretación del empleado y de cómo los agentes organizacionales respondan.

En cambio, de acuerdo con Barreto (2007), la violación de un contrato psicológico es más profunda, porque afecta los valores de una persona, la cuestión del respeto y, sobre todo, confianza. La respuesta a esta es mucho más intensa, ya que los códigos de conducta y las promesas se han roto. Morrison y Robinson (1997 citado en Tena, 2002) caracterizan la violación como una experiencia emocional que implica decepción, frustración y ansiedad. Es decir, los efectos de la violación del contrato psicológico van más allá de un simple incumplimiento de expectativas, afectando las creencias más generales de la persona respecto a la confianza en su empleador y a la justicia percibida, lleva a la disminución del trabajo y de la satisfacción organizacional,

y disminución en la intención de permanecer en la empresa. Según Robinson y cols (1994) da como resultados reacciones emocionales más extremas de cólera y traición.

Hay algunos aspectos que conviene resaltar de la ruptura del contrato psicológico:

- Es una experiencia subjetiva: Según Robinson (1996) puede producirse en ausencia de un incumplimiento real, se da cuando un empleado tiene la convicción de que se ha producido un incumplimiento que afecta a su comportamiento y actitudes, independientemente de si esa creencia es válida o si la infracción tuvo lugar. Por lo tanto, el punto central de interés no es la infracción, sino la percepción de una violación, es decir, la percepción de la medida en que el empleador no ha cumplido con las obligaciones. De acuerdo con Reyes y Martínez (2007) alguna de las partes puede percibir una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinamicidad del contrato, y de su dependencia de la opinión y experiencias personales.
- La violación afecta no solamente a lo que la persona cree que se le debe sino también a lo que él o ella está obligado a dar a cambio (Robinson y cols., 1994 citado en Tena, 2002). Por lo tanto surgirán sentimientos de enojo y decepción y; según Martín y Robles (2007), es probable que rescinda su compromiso de lealtad o adopte una actitud de alejamiento y apatía hacia la empresa.

Según Robinson (1996) el impacto psicológico de la violación del contrato se produce como resultado de dos dinámicas: expectativas insatisfechas (que puede ser a partir del incumplimiento real o la discrepancia) y una pérdida de confianza. Con respecto al primero, cuando los empleados no reciben algo que había esperado recibir, experimentan un sentido de la discrepancia y, en consecuencia, la insatisfacción con la situación actual, que a su vez reduce el rendimiento y su contribución a la organización. En relación al segundo, se espera una disminución de la confianza.

Morrison y Robinson (1997 citado en Navarro) señalan tres grupos de variables para explicar la discrepancia:

- esquemas mentales divergentes entre agente y empleado,
- complejidad y ambigüedad de las promesas intercambiadas,
- dificultad en la comunicación entre las partes.

Además de las variables presentadas por Morrison y Robinson, a partir de diferentes investigaciones (Barreto, 2007; Robinson, 1996; Quintana, 2009; Navarro, 2007), se pueden mencionar los siguientes factores que influirían en la percepción, o no, de discrepancia y ruptura del contrato psicológico:

- Según Robinson (1996) la renegociación de las obligaciones mutuas aumenta el riesgo de romper el contrato psicológico.

- Una alta calidad en el intercambio social y comunicación en la relación entre empleados y organización puede disminuir la probabilidad de que los trabajadores perciban la violación del contrato psicológico a través de una disminución de la discrepancia (Morrison y Robinson, 1997). Las relaciones de intercambio de alta calidad se producen sobre la base de modelos mentales compartidos y la similitud percibida entre las partes (Liden, Wayne y Stillwell, 1993; Phillips y Bedeian, 1994; Engle y Lord, 1997 citados en Navarro, 2007).
- Por su parte Navarro (2007) sostiene que cuanto más información disponga el empleado más ajustada será su percepción de las promesas que le hace la organización, y de esta forma menor será la posibilidad de discrepancia, y por tanto, de experimentar ruptura de su contrato psicológico. Aunque la empresa pueda controlar hasta cierto punto la coherencia de la información transmitida a sus empleados, éstos serán los que la interpreten y desarrollen sus expectativas. La atención prestada a un tipo u otro de información, el mayor o menor interés en su búsqueda y la interpretación que se haga dependerá del propio sujeto, de su situación particular, de sus características y de sus perspectivas e intereses futuros. Por otra parte, de acuerdo con Morrison (2002 citado en Navarro, 2007) la incertidumbre del entorno y la necesidad del individuo por conocer, comprender y hasta cierto punto controlarlo, así como sus objetivos de mejora en el rendimiento, son los desencadenantes fundamentales de un proceso de búsqueda de información. Navarro (2007) realiza una investigación empírica en la que concluye que hay determinadas características personales relacionadas con la percepción de ruptura del contrato psicológico, en tanto influirían en la mayor o menor actividad de búsqueda de información, las características que se muestran significativas son:
  - *Tiempo en la organización:* conforme pasa el tiempo el individuo experimenta una mayor ruptura pero en un horizonte temporal más prolongado dicha relación se invierte y el empleado tiende a no percibir ruptura. Así, las decepciones experimentadas en un primera etapa pueden servir para que la persona reposicione sus expectativas y las haga más realistas y al esperar menos, la frustración será también menor. También cabe interpretar que la permanencia durante más tiempo en la organización puede hacer que el empleado realice un balance en el que compense posibles decepciones sufridas con otro tipo de recompensas recibidas, de forma que los posibles desacuerdos y malas interpretaciones no se tradujeran en una percepción importante de incumplimiento y ruptura.
  - *Responsabilidad:* las personas responsables, experimentan ruptura en sus contratos psicológicos en menor medida.

- *Implicación en el trabajo*: se relaciona negativamente con la percepción de ruptura.
- *Locus de control*: los sujetos con orientación interna de control percibirían ruptura en menor medida ya que poseen mayor necesidad de información y una actitud proactiva en su búsqueda.

En función de los factores presentados se coincide con Navarro (2007) cuando sostiene que las organizaciones deben cuidar especialmente la concordancia en los mensajes enviados a través de sus diferentes representantes y señales estructurales, así como las comunicaciones directas con cada uno de sus empleados (evaluaciones, planes de carrera, etc.). De esta forma se minimizará la probabilidad de experimentar ruptura por no desarrollar expectativas realistas y acordes con las intenciones de la dirección.

Por otra parte, Topa y Morales (2007) resaltan la importancia del impacto que la ruptura percibida del contrato ejerce sobre la confianza organizacional y el que ésta a su vez manifiesta sobre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso y sobre la lealtad. Es decir, no tiene sólo consecuencias perjudiciales directas, tales como un descenso en la identificación con la organización o en la obligación percibida de continuar perteneciendo a ella, sino que afecta a la creencia de los participantes en las buenas intenciones de su organización y en la confianza.

La violación del contrato puede generar importantes consecuencias para ambas partes y está asociada al descenso de los resultados deseables y al incremento de los indeseables. A partir de lo dicho hasta el momento, no es oportuno generalizar ya que tal como señalan Martin y cols, las consecuencias de la violación del contrato psicológico van a depender de:

*“...cómo la subjetividad de cada empleado experimente la violación del contrato por parte del empleador”*. Martin y cols. (1998, citado en Tena, 2002)

Sin embargo, es interesante mostrar los resultados de estudios que han puesto de manifiesto las relaciones entre la ruptura de contrato psicológico y las actitudes y conductas negativas de las personas, así Barreto (2007), Tena (2002), Topa y Morales (2007), Navarro (2007), Reyes y Martínez (2007), Robinson (1996), Topa y Palací (2004) hacen referencia a las siguientes consecuencias apuntadas que se pueden agrupar en dos categorías:

- *Aspectos socio- emocionales*: disminución de la motivación, vivencias de injusticias, sentimientos de ira y traición, disminución de la confianza y la buena fe, descenso en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, pérdida de iniciativa del trabajador y se ha observado influencia sobre el síndrome de Burnout.

- *Aspectos conductuales*: empeoran las relaciones con la empresa y dejará de trabajar adecuadamente. En general se observa disminución de las contribuciones de los empleados, Katz (1964, citado en Robinson, 1996) identificó varias formas de contribuciones: 1) *rendimiento en relación al desempeño de los papeles establecidos*; 2) *virtud cívica*, participar en los comportamientos innovadores que no están especificados por los requisitos de los puestos y comportamientos prosociales; 3) *intenciones de permanecer en la organización*. Por otra parte, la ruptura del contrato psicológico puede llevar a dar más importancia a las recompensas monetarias, crecimiento del ausentismo, reducción de productividad, disminución de la percepción de las obligaciones y rotación del personal. Por su parte, Robinson y Rousseau (1994 citado en Reyes y Martínez, 2007) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte del empleado: 1) Fin de la relación laboral, 2) Comunicación: para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, 3) Silencio: aguantar o aceptar circunstancias desfavorables, 4) Destrucción: Esto puede provocar desde la negligencia en sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces.

En relación a la organización se puede observar consecuencias agrupadas en las siguientes áreas:

- *Ámbito laboral-productivo*: De acuerdo con Parks y Kidder (1994, citado en Reyes y Martínez, 2007) la ruptura puede ser costosa para la empresa en términos de productividad y calidad. Por otra parte, Anderson (1996, citado en Tena, 2002) destacan que las consecuencias repercuten en la imagen de la compañía ante sus consumidores y proveedores, afectando negativamente su reputación.
- *Ámbito económico*: aquí Reyes y Martínez (2007), plantean: se da más importancia a las recompensas monetarias, la organización corre el riesgo de sufrir denuncias por parte del trabajador, disminución del rendimiento y el coste de integrar su sustituto y formarlo.
- *Ámbito social*: según Reyes y Martínez (2007), en lo relativo al clima laboral.

A partir de conocer las consecuencias de la violación del contrato se pone de relieve la importancia del mantenimiento de la percepción de confianza y de cumplimiento del contrato. Por lo tanto, ante la presencia de rupturas o cambios del contrato psicológico se puede renegociar a fin de aminorar las consecuencias negativas, pero para ello se debe cuidar el manejo de las buenas relaciones y en esto la comunicación con el personal, juega un papel importante.

#### **4.8. Conclusión y articulación del marco teórico**

Como conclusión del marco teórico es fundamental hacer referencia a la articulación de los distintos conceptos estudiados a fin de alcanzar una visión sistémica de la presente investigación.

A partir del estudio teórico realizado se observa que tanto la gestión por competencias como el contrato psicológico por separado han recibido amplia atención. Sin embargo se observan nuevas líneas de trabajo apenas exploradas en el estudio conjunto de los conceptos y se encuentra un ámbito donde queda mucho por investigar. Específicamente la psicología debe hacer frente a este desafío, debido a que la aplicación de la gestión por competencias en el ámbito de las organizaciones necesita de la mirada del psicólogo desde, por ejemplo, conceptos como el contrato psicológico, a fin de alcanzar la aplicación óptima de las competencias. Sólo en este contexto las personas y las organizaciones alcanzarán una relación ganar- ganar. Por otra parte, desde la psicología se considera muy beneficiosa la mirada sistémica a fin de comprender la relación individuo- organización.

Concretamente, la interrelación mostrada en la presente investigación se da a partir de considerar que el contrato psicológico implica creencias, en la terminología de Senge se relaciona con modelos mentales, el contenido de estos modelos mentales a analizar tiene que ver con las competencias esperadas por la organización y la percepción de los trabajadores acerca de estas expectativas de la organización.

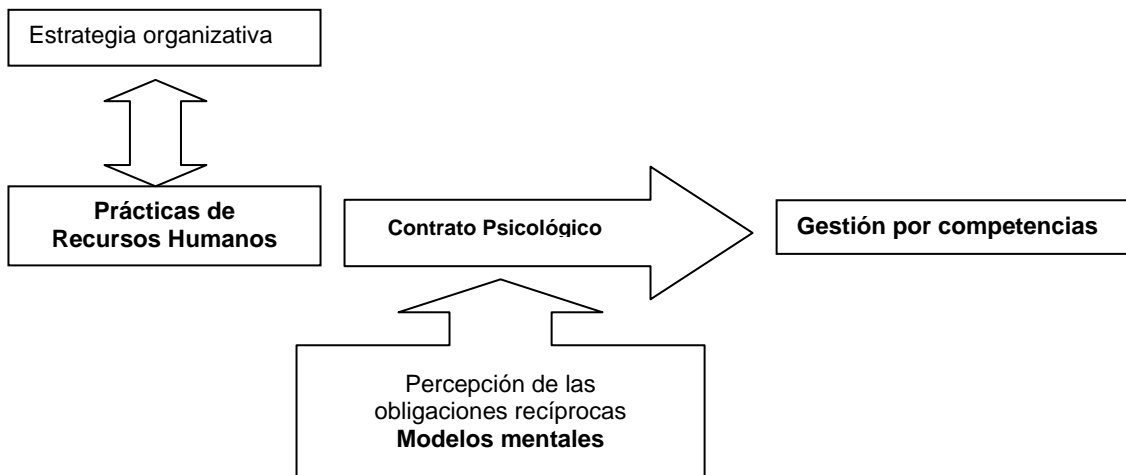
Si lo que se intenta es lograr la integración de los distintos capítulos es fundamental tener presente el modelo expuesto por Rousseau y Wade-Benzoni (1.994 citado en Martín y Robles, 2007) relaciona la estrategia organizacional, las prácticas de recursos humanos y los contratos psicológicos.

La relación entre Estrategia Organizativa y prácticas de Recursos Humanos se formula en dos sentidos: por un lado, las prácticas de recursos humanos son un modo en el que la organización implanta su estrategia organizacional, por otro lado, las prácticas de recursos humanos generan una variable estratégica fundamental para la empresa como proveedoras de personal competente y apropiadamente recompensado. Es a través de estas prácticas, que el psicólogo laboral incide en el comportamiento diario de los miembros, y son también el mecanismo principal a través del cual los empleados comprenden los términos de su empleo. Así, los sistemas de reclutamiento, de retribución, etc., envían fuertes mensajes a los individuos en relación a lo que la organización espera de ellos y lo que ellos esperan a cambio, dando lugar a la aparición de lo que se ha denominado "Contrato Psicológico".

Al modelo propuesto por Rousseau y Wade-Benzoni (1994 citado en Martín y Robles, 2007) se puede agregar que el contrato psicológico va a ser el mediador entre las prácticas de Recursos Humanos y la gestión por competencias, es decir la percepción de las obligaciones recíprocas va a ser fundamental en el éxito de la aplicación de la gestión por competencias, ya que el comienzo de aplicación de la

gestión por competencias implica la renegociación del contrato y explicitarlo es esencial a fin de evitar las consecuencias de la ruptura del contrato psicológico y el consiguiente fracaso de la implementación del nuevo sistema de gestión.

El modelo propuesto quedaría representado de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Barreto (2002) adoptar la gestión de la competencia, implica cambios profundos no sólo en la estructura, sistemas, políticas y prácticas, sino también y principalmente en la mentalidad de organización e individual. Por lo tanto la aplicación de esta implicará una renegociación del contrato psicológico y la organización deberá consolidar y difundir los valores y principios de manera coherente para que se incorporen, convirtiéndose en guía de la conducta de las personas. Como ya se vio el Contrato Psicológico tiene resultados tan claves para la organización cómo la productividad, la estabilidad y el desarrollo. Por lo tanto, de acuerdo con Barreto (2007) el éxito de la aplicación de la gestión por competencias depende de la comprensión y redefinición del contrato psicológico.

En función de lo dicho anteriormente, abordar esta dimensión resulta relevante para la prevención y solución de diversos problemas laborales, cuyo origen reside en la falta de correspondencia entre las acciones valorativas y las creencias del personal directivo, y las prácticas y creencias del resto de los trabajadores.

## **PARTE II. TRABAJO EMPÍRICO**



## 5. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

En el presente capítulo se describirán los principios metodológicos adoptados en el estudio y los procedimientos utilizados para la recolección de datos.

### 5.1. Campo de aplicación

El trabajo de campo se realizó en la empresa Hidisa- Hinisa. Dicha organización se dedica a la generación de energía hidroeléctrica.

Entre Hinisa e Hidisa administran seis centrales hidroeléctricas en San Rafael. Ellas producen el 2% de la energía eléctrica de Argentina y al 67% de la provincia de Mendoza.

Estas centrales, en un primer momento fueron empresas estatales, luego fueron adquiridas por la empresa francesa EdF (Electricité de France) para luego en 2006 ser adquiridas por Pampa Holding. Esta empresa, pasó a controlar el 90,27 por ciento de las centrales Los Nihuales y el 91,6% del capital de Diamante. El resto de las acciones de las dos compañías generadoras, quedaron en manos de Ultracore Energy.

Pampa Energía S.A. es la empresa integrada de electricidad más grande de la Argentina. Participa en los tres segmentos del mercado eléctrico: generación, transmisión y distribución de electricidad con 25 entidades jurídicas y 5.000 empleados.

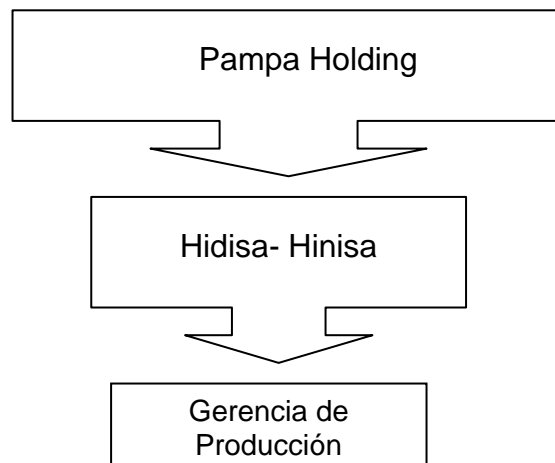
Hidisa- Hinisa se pueden pensar desde los espacios geográficos en que se encuentra emplazada se observan tres espacios diferenciados:

- *Ciudad de Mendoza:* donde desarrolla su trabajo personal administrativo y gerencial.
- *Centrales de Nihuil:* En junio de 1994, HINISA obtuvo una concesión por treinta años para la generación, venta y comercialización de electricidad del sistema hidroeléctrico de Nihuales. Situado sobre el río Atuel, tiene una capacidad de 265,2 MW, que representa el 1,0% de la capacidad instalada de la Argentina, y está conformado por tres represas y tres plantas generadoras de energía

hidroeléctrica (Nihuil I, Nihuil II y Nihuil III), así como por un dique compensador.

➤ *Centrales de Diamante*: En octubre de 1994, HIDISA obtuvo una concesión por treinta años para la generación, venta y comercialización de electricidad del sistema hidroeléctrico de Diamante. Situado sobre el río Diamante, cuenta con una capacidad de 388,4 MW, que representa el 1,5% de la capacidad instalada de la Argentina, y está conformado por tres represas y tres plantas generadoras de energía hidroeléctrica (Agua del Toro, Los Reyunos y El Tigre). En los dos últimos trabaja la gerencia de producción, que es el sector con el que se trabajó.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la organización y el sistema en el cuál se trabajó.



Fuente: elaboración propia

## 5.2. Planteamiento del problema

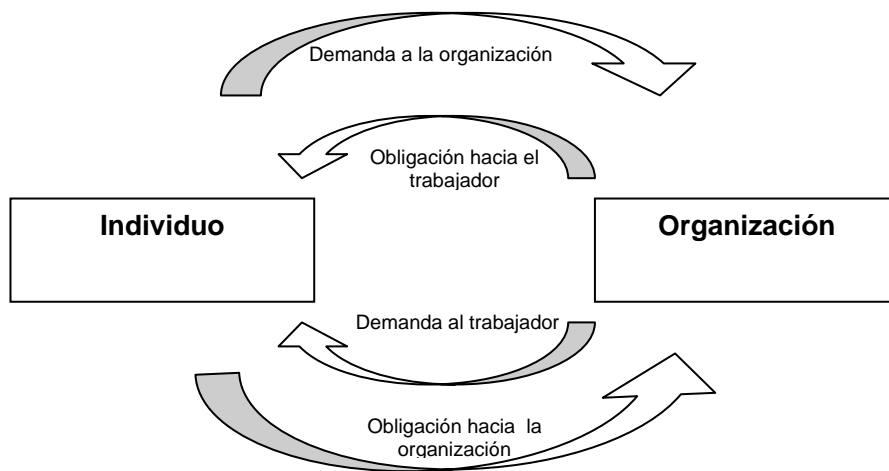
A fin de explicitar el planteamiento del problema es fundamental resaltar cómo se concibe y gesta la idea de la presente investigación. La empresa Hidisa- Hinisa solicita la intervención de la consultora a fin de llevar a cabo la aplicación de la Gestión por Competencias, así se determina como primera fase la revisión del perfil de puestos por competencias. A fin de llevar adelante este cometido se decide relevar a través de una entrevista personalizada las creencias de los sujetos respecto a este perfil y contrastarlo con el perfil propuesto por la empresa a través de la ficha de funciones. Aquí es cuando surge el interrogante de si estas creencias serían coincidentes o no y donde entra a jugar el concepto de contrato psicológico, dando origen al título de la investigación: "Perfil de puesto por competencias y creencias en relación al mismo: la importancia del contrato psicológico en la relación individuo- organización"

De esta manera surge el problema de investigación: el nivel de competencias requeridas por la organización en el perfil de puesto: ¿Coincide con las creencias del sujeto con respecto al mismo? Así planteado el problema lleva a pensar que la

variable creencias acerca del nivel de competencias exigido en el puesto deberá analizarse en relación al sujeto y en relación a la organización.

A partir de conocer la importancia de un contrato psicológico congruente, a fin de lograr la correcta aplicación de la gestión por competencias, es fundamental preguntarse acerca de las creencias de los sujetos en relación con las propuestas por la organización en relación al perfil de puestos por competencias.

Cabe recordar aquí, que el contrato psicológico implica las creencias de los sujetos respecto a las obligaciones recíprocas. Concretamente en la presente investigación se indagará sobre las obligaciones percibidas de los sujetos y las demandas de la organización a los sujetos. Si nos remitimos al gráfico presentado en el capítulo 4, se observa lo siguiente:



Fuente: elaboración propia

En la presente investigación se trabajará sobre los siguientes aspectos:

- Creencias del sujeto respecto a las obligaciones hacia la organización en relación al nivel de competencias
- Demandas de la organización al sujeto respecto al nivel de competencias requerido.

Gráficamente queda representado de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

De esta manera surgen las siguientes *preguntas de investigación*:

¿Coinciden las obligaciones percibidas por el individuo (en términos de nivel de competencias) con las esperadas por la organización?

¿Cómo influye la congruencia en el contrato psicológico en la aplicación de la gestión por competencias?

¿Es importante para la organización comunicar adecuadamente el perfil de puesto?

¿Hay mayor congruencia con la organización en función del nivel jerárquico de los sujetos?

En función de los interrogantes planteados surgen como *objetivos* los siguientes:

*Generales:*

- Aportar evidencia empírica que muestre la importancia de explicitar las creencias a fin de resolver la discrepancia en el contrato psicológico y de esta manera lograr una aplicación efectiva de la gestión por competencias.
- Dar a conocer la importancia que tiene para una organización comunicar adecuadamente el perfil de puesto.

*Específicos:*

- Medir la valoración del individuo del nivel de competencias requerido.
- Conocer si existe concordancia entre la empresa y el personal, respecto a las obligaciones en relación al nivel de competencias exigido en el puesto.
- Conocer si existen diferencias significativas en función del nivel jerárquico de los sujetos respecto a la congruencia con la organización en relación a las obligaciones percibidas (nivel de competencias).

A fin de justificar la investigación se observan razones tanto teóricas como prácticas.

La presente investigación es relevante, sobre todo, como punto de articulación entre conceptos teóricos como Gestión por Competencias, creencias y Contrato Psicológico. Ya que si bien cada uno de estos conceptos han sido ampliamente desarrollados cada uno por su lado, con esta investigación se pretende mostrar que la articulación de estos es fundamental como aporte específico de la Psicología al ámbito de la organización. Por otra parte en relación al individuo también se considera fundamental el mantenimiento de un contrato psicológico óptimo a fin de evitar las consecuencias negativas que acarrea la ruptura del contrato psicológico, además de que para el sujeto es fundamental sentir que es competente en el trabajo ya que la actividad laboral se convierte en un medio a través de la cuál los sujetos encuentran un modo de dar sentido a sus vidas. Por otra parte, cuando no existe un ajuste entre las demandas y exigencias de la organización laboral y las expectativas del sujeto se producen implicancias de carácter negativo.

Por lo tanto, desde lo práctico, mostrar la importancia que tiene para una organización comunicar adecuadamente el perfil del puesto es fundamental. Es decir, explicitar las creencias a fin de resolver la discrepancia en el contrato psicológico y de esta manera lograr una aplicación efectiva de la gestión por competencias.

### **5.3. Diseño y tipo de estudio**

Con respecto al tipo de estudio se trata de una investigación *descriptiva*. De acuerdo con Hernández Sampieri y cols. (1991) el propósito de estas es describir situaciones y eventos, a través de medir diversos aspectos, atributos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, es decir, las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Aunque, pueden integrar las mediciones de cada una de las variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables. Así, en la presente investigación se medirá la variable creencias de los sujetos en relación al nivel de competencias exigidas en el puesto, en contraste con el nivel de competencias exigido por la organización. En la medición se incluyen los trabajadores de la empresa, este aspecto se tratará más adelante en el apartado de población y muestra.

En cuanto al diseño del estudio la investigación se presenta como *no experimental transversal descriptiva*. Se especifican cada una de estas características de acuerdo con Hernández Sampieri y cols. (1991):

- *No experimental*: es sistemática y empírica, se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.
- *Transversal*: se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.
- *Descriptiva*: tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos y proporcionar su descripción, en determinado momento. Se pueden hacer descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

La presente investigación cumple dichas características ya que se observa y analiza la variable creencias respecto al nivel de competencias requerido en un momento dado y en su contexto natural.

### **5.4. Hipótesis y variables**

A partir de los objetivos planteados y de acuerdo al tipo de investigación se plantean las siguientes hipótesis:

H1: “Existen diferencias significativas entre las creencias del sujeto respecto al nivel de competencias requerido y lo que la organización espera”

H2: “Existen diferencias significativas entre los distintos niveles jerárquicos respecto a la congruencia con la organización”

Se considera como variable a evaluar: las creencias respecto al nivel de competencias requerido (obligaciones del sujeto hacia la organización). Esta variable es analizada en los trabajadores y en la organización.

*Definición conceptual:* De acuerdo con Ontoria (2000, citado en Vesga, 2007) las creencias son convicciones, ideas o pensamientos que cada uno acepta como verdaderos y ciertos.

En este caso, las creencias a estudiar son creencias acerca de un contenido específico que tiene que ver con el nivel de competencias.

*Definición operacional:* en el caso de los trabajadores se trata de la entrevista personalizada mientras que en relación a la organización se trata de la ficha de funciones (determinada a partir de panel de expertos).

## **5.5. Instrumento de medición**

Con respecto al instrumento de medición, se trabajó con entrevistas personales. Esta entrevista constaba de dos partes: una con preguntas semiestructuradas donde se indagaban distintos aspectos del trabajo del sujeto y otra, que fue la utilizada en la presente investigación, con preguntas cerradas acerca del nivel de competencias exigido. A partir de ahora cuando se hable del instrumento se hará referencia a la segunda parte, que fue la que se utilizó específicamente.

La consigna de la entrevista fue: “A continuación se presentarán diez competencias con su respectiva definición por favor indique en una escala del uno al cuatro, siendo uno el menor y cuatro el mayor, que grado de calidad cree que requiere dicha competencia en su puesto.”

Luego se presentaba cada competencia con su definición y el sujeto debía categorizar de uno a cuatro. En total la entrevista indagaba acerca de diez competencias seleccionadas y definidas previamente por la empresa (personal jerárquico y departamento de Recursos Humanos). La definición de competencias se incluyó en la entrevista a fin de que se entendiera de manera unívoca cada una de ellas.

A continuación se presentan las competencias estudiadas:

1. *Estabilidad emocional y autocontrol:* capacidad de controlar emociones e impulsos, de tal manera que éstos no interfieran con la objetividad del pensamiento y de su coherente accionar.

2. *Comportamiento ante fracasos*: conducta asumida cuando algo sale mal. En que medida la persona puede percibir que algo está funcionando mal y que esto tiene relación con su proceder.
3. *Compromiso con la organización*: capacidad para establecer lazos emocionales con la organización de un modo sano, maduro y estable que se evidencia a través del grado de identificación con la empresa, sus valores y su imagen corporativa.
4. *Flexibilidad y adaptabilidad*: disposición para captar nuevos puntos de vista en torno a una situación, para generar asertivas respuestas ante circunstancias nuevas. Muchas veces se hace referencia a ella como la capacidad para encontrarle la vuelta a un problema al que nadie parece encontrarle una situación.
5. *Trabajo en equipo y cooperación*: capacidad para funcionar dentro de un equipo, adoptando actitudes constructivas tales como formular objetivos, planes y estrategias, estimular acciones que favorezcan el logro de tales metas, liberar tensiones, etc., evitando al mismo tiempo el desempeño de papeles destructivos, tales como criticar sin fundamento, no hacer lo convenido y no estar nunca de acuerdo.
6. *Liderazgo*: capacidad de asumir situaciones de guía con eficacia, conduciendo al grupo de tal manera que pueda lograr los objetivos formulados en el menor tiempo y costo posible y con elevado grado de satisfacción individual.
7. *Creatividad e imaginación*: implica originalidad, fecundidad e ingenio para postular soluciones eficaces pero no convencionales, que rompen los paradigmas existentes en relación a problemas planteados.
8. *Pensamiento estratégico*: cualidad de imaginar el escenario frente a la actuación de diferentes variables en el futuro inmediato y lejano, pensando diversos caminos de alternativa de acuerdo con la interacción y evolución de esas variables.
9. *Reconocimiento*: capacidad para agradecer la colaboración que recibimos de otros. Implica aceptar nuestros propios logros tanto como los de los otros.
10. *Madurez de los impulsos*: implica proponerse metas superiores o de largo plazo, posponiendo para su obtención la satisfacción de las necesidades inmediatas. Supone hacerse cargo de los pensamientos, sentimientos y acciones propios, no delegando su origen y consecuencias en los otros.

Cada una de estas competencias fue categorizada en cuatro niveles que se detallan a continuación:

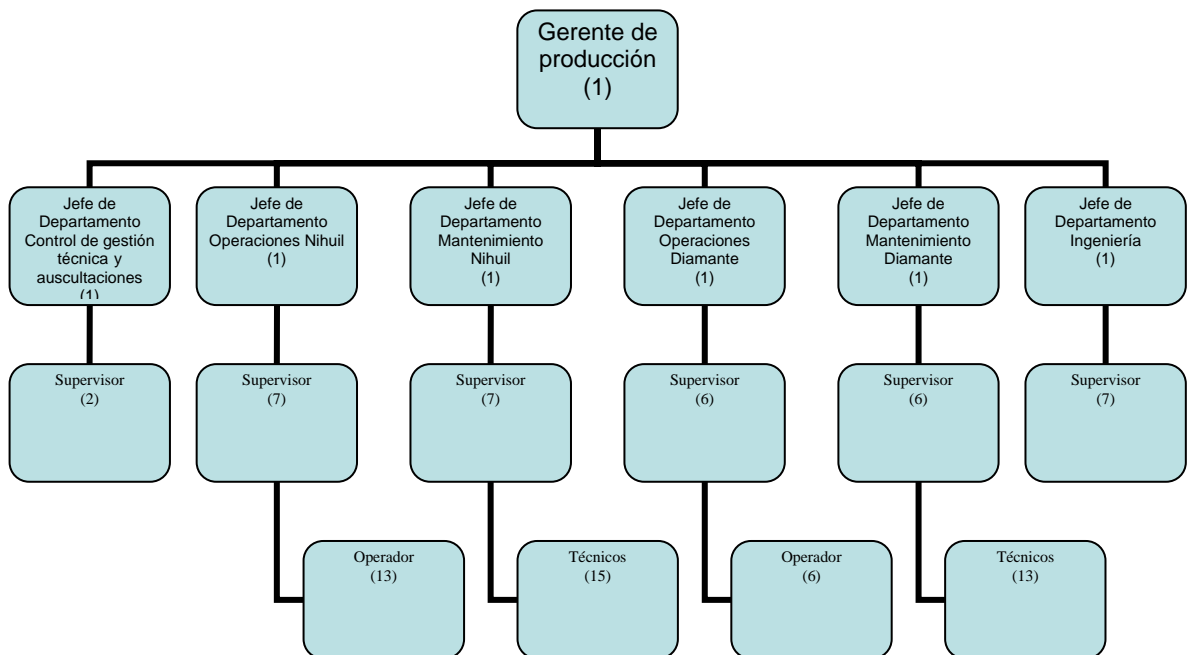
1. Nivel regular, mínimo de la competencia
2. Nivel bueno
3. Nivel muy bueno, por sobre el estándar
4. Nivel alto

En la presente investigación esta escala se trabaja a nivel intervalar, es decir se asume que entre estas categorías existen valores intermedios.

### 5.6. Selección de la muestra, población y sujetos

La población está dada por todo el personal de la empresa Hidisa- Hinisa incluidos los tres emplazamientos descritos en campo de aplicación.

La muestra de la presente investigación es de tipo no probabilística ya que no fue elegida de modo que todos los sujetos tuvieran la misma posibilidad de ser incluidos, sino que de modo intencional se tomaron sólo las personas pertenecientes a la gerencia de producción y en aquellos puestos en que se desarrollaba más de una persona se tomó solo un trabajador. Cabe agregar que esta muestra es de tipo intencional ya que el investigador selecciona a los sujetos que poseen una o más características que le interesan que estén presentes. Es decir las características que se buscaron para formar parte de la muestra son: en primer lugar, formar parte de la gerencia de producción y en segundo lugar, ser el único en la muestra que desempeña un determinado puesto. A continuación, a fin de clarificar el panorama de puestos relevados se presenta el organigrama de la gerencia de producción:



Fuente: elaboración propia

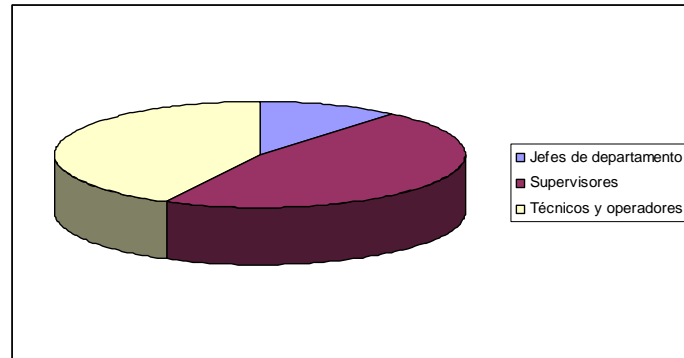
La muestra posee un total de 54 sujetos que representan el 60% del personal de la gerencia de producción. Esta muestra se distribuye en tres niveles jerárquicos:

- Jefes de departamento: 6 sujetos
- Supervisores: 25 sujetos
- Técnicos y Operadores: 23 sujetos



De forma gráfica la distribución de la muestra queda representada de la siguiente forma:

Gráfico 1: Distribución de muestra por puestos



Fuente: elaboración propia

### 5.7. Recolección de los datos

En una primera etapa se realizó una reunión general con todo el personal con el objetivo de presentación del modelo y se especificaron los motivos de las posteriores visitas.

La segunda etapa consistió en la realización de las 54 entrevistas personalizadas.

Luego, en un tercer momento se pasó a la codificación de los datos.

Los tres niveles jerárquicos con los que se trabajó implican las siguientes características y responsabilidades:

*Jefes de departamento:* En este nivel jerárquico se desarrollan tareas que implican actividades como planificar, definir estrategias, gestionar y evaluar. Lo que implica:

- Aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos.
- Gran responsabilidad y autonomía respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.
- Responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos.

*Supervisores:* Realizan tareas que implican planificar a corto plazo, supervisar, dirigir y coordinar. Lo que conlleva:

- Especificar tareas definidas o procesos.
- Asumir responsabilidades por el trabajo de otros.
- Desenvolverse en situaciones complejas e imprevistas, hallando soluciones integrales y globales. Tomar decisiones.
- Control y la provisión de orientación a otras personas.

*Técnicos y Operadores:* implica ejecución de tareas y actividades en una amplia gama, desde simples a complejas. Es decir, conlleva:

- Determinado rango de tareas bajo supervisión.
- Dominio de los contenidos básicos.
- Colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

### **5.8. Limitaciones de la investigación y problemas metodológicos**

Se conoce y tiene presente que en la investigación se adoptaron algunas simplificaciones, sin embargo se considera que estas no afectaron la calidad de la misma. Por ejemplo, la muestra no probabilística es considerada probabilística a fin de realizar inferencias acerca de la población de trabajadores de la empresa.

También se detectan problemas metodológicos que se han intentado superar, estos problemas son:

Entender los niveles como “notas” y querer ofrecer puntuaciones similares para todos los miembros factor este que puede llevar a la tendencia a colocar puntuaciones por encima del nivel 3. Por otra parte, puede pesar la deseabilidad social y los sujetos intentarán agradar al entrevistador y por su intermedio a la empresa. A fin de evitar dicho problema previo a la entrevista se aclaró que debían ser lo más sensatos posibles ya que luego dicha información sería utilizada en capacitaciones, evaluaciones y promociones.

Otro eventual problema fue que los miembros de la organización entendieran el modelo y cada una de las competencias. Esto se ha intentado solucionar mediante la definición clara y entendible del modelo y sus competencias, así como brindando ejemplos de indicadores conductuales de cada una de las competencias y sus respectivos niveles.

## 6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados más significativos en referencia a las hipótesis planteadas con la muestra de sujetos descrita. Para su entendimiento y correcta relación se seguirá el esquema de hipótesis planteado, explicando cada uno de los resultados para luego realizar un análisis de los mismos.

### 6.1. Presentación de resultados

#### 6.1.1. *Hipótesis 1*

La hipótesis planteada en primer lugar fue: "Existen diferencias significativas entre las creencias del sujeto respecto al nivel de competencias requerido y lo que la organización espera"

Con el propósito de verificar dicha hipótesis se presentarán los siguientes datos, separados en función del nivel jerárquico.

### Jefes de departamento

Tabla 1: Distribución de Frecuencias para jefes de departamento

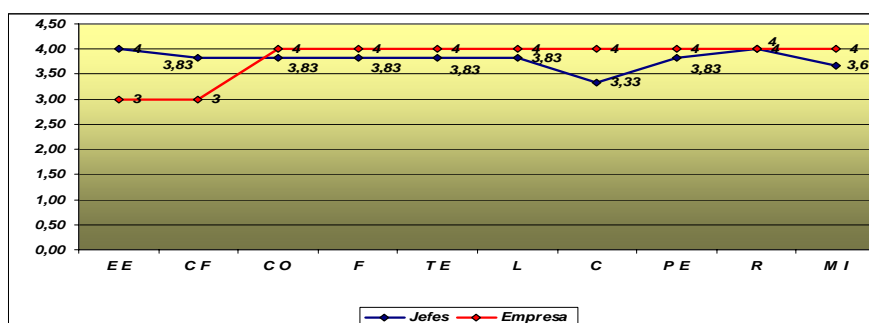
	1		2		3		4	
	f	f'	f	f'	f	f'	f	f'
Estabilidad emocional y autocontrol	0	0	0	0	0	0	6	100
Comportamiento ante fracasos	0	0	0	0	1	17	5	83
Compromiso con la organización	0	0	0	0	1	17	5	83
Flexibilidad y adaptabilidad	0	0	0	0	1	17	5	83
Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	17	5	83
Liderazgo	0	0	0	0	1	83	5	83
Creatividad e imaginación	0	0	1	17	2	33	3	50
Pensamiento estratégico	0	0	0	0	1	17	5	83
Reconocimiento	0	0	0	0	0	0	6	100
Madurez de los impulsos	0	0	0	0	2	33	4	67

N=6

Tabla 2: Cuadro comparativo de medias entre jefes de departamento y empresa

	Sujetos	Empresa	Diferencia	Porcentaje
Estabilidad emocional y autocontrol	4,00	3,00	1,00	25,00%
Comportamiento ante fracasos	3,83	3,00	0,83	20,75%
Compromiso con la organización	3,83	4,00	-0,17	-4,25%
Flexibilidad y adaptabilidad	3,83	4,00	-0,17	-4,25%
Trabajo en equipo y cooperación	3,83	4,00	-0,17	-4,25%
Liderazgo	3,83	4,00	-0,17	-4,25%
Creatividad e imaginación	3,33	4,00	-0,67	-16,75%
Pensamiento estratégico	3,83	4,00	-0,17	-4,25%
Reconocimiento	4,00	4,00	0,00	0,00%
Madurez de los impulsos	3,67	4,00	-0,33	-8,25%

Gráfico 1: Comparativo jefes de departamento y empresa



### Referencias

- EE Estabilidad emocional y autocontrol
- CF Comportamiento ante fracasos
- CO Compromiso con la organización
- F Flexibilidad y adaptabilidad
- TE Trabajo en equipo
- L Liderazgo
- C Creatividad e imaginación
- PE Pensamiento estratégico
- R Reconocimiento
- MI Madurez de los impulsos

### Supervisores

Tabla 3: Distribución de Frecuencias para supervisores

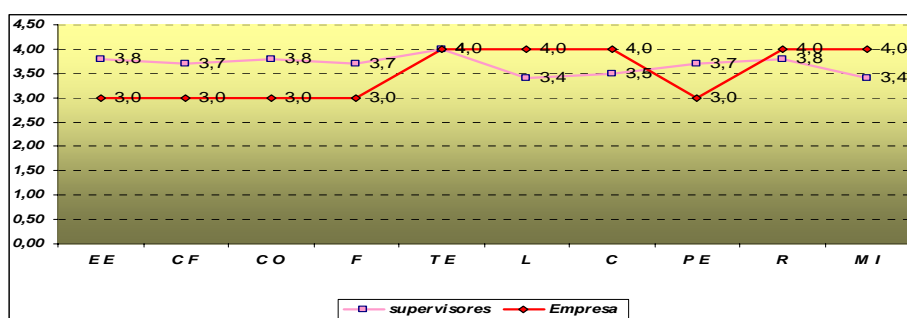
	1		2		3		4	
	f	f’%	f	f’%	f	f’%	f	f’%
Estabilidad emocional y autocontrol	0	0	2	8	7	28	16	64
Comportamiento ante fracasos	0	0	1	4	5	20	19	76
Compromiso con la organización	0	0	0	0	6	24	19	76
Flexibilidad y adaptabilidad	0	0	0	0	8	32	17	68
Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	4	24	96
Liderazgo	0	0	3	12	8	32	14	56
Creatividad e imaginación	0	0	0	0	12	48	13	52
Pensamiento estratégico	0	0	1	4	5	20	19	76
Reconocimiento	0	0	1	4	4	16	20	80
Madurez de los impulsos	0	0	0	0	14	56	11	44

N= 25

Tabla 4: Cuadro comparativo de medias entre supervisores y empresa

	Sujetos	Empresa	Diferencia	Porcentaje
Estabilidad emocional y autocontrol	3,8	3,0	0,8	20,00%
Comportamiento ante fracasos	3,7	3,0	0,7	17,50%
Compromiso con la organización	3,8	3,0	0,8	20,00%
Flexibilidad y adaptabilidad	3,7	3,0	0,7	17,50%
Trabajo en equipo y cooperación	4,0	4	0,0	0,00%
Liderazgo	3,4	4,0	-0,6	-15,00%
Creatividad e imaginación	3,5	4,0	-0,5	-12,50%
Pensamiento estratégico	3,7	3,0	0,7	17,50%
Reconocimiento	3,8	4,0	-0,2	-5,00%
Madurez de los impulsos	3,4	4,0	-0,6	-15,00%

Gráfico 2: Comparativo supervisores y empresa



### Referencias

- EE Estabilidad emocional y autocontrol
- CF Comportamiento ante fracasos
- CO Compromiso con la organización
- F Flexibilidad y adaptabilidad
- TE Trabajo en equipo
- L Liderazgo
- C Creatividad e imaginación
- PE Pensamiento estratégico
- R Reconocimiento
- MI Madurez de los impulsos

### Técnicos y operadores

Tabla 5: Distribución de Frecuencias para técnicos y operadores

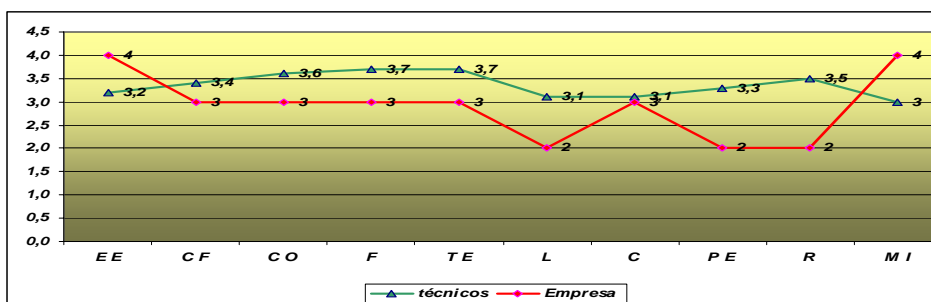
	1		2		3		4	
	f	f'	f	f'	f	f'	f	f'
Estabilidad emocional y autocontrol	0	0	3	13	13	57	7	30
Comportamiento ante fracasos	0	0	3	13	8	35	12	52
Compromiso con la organización	0	0	1	4	8	35	14	61
Flexibilidad y adaptabilidad	0	0	0	0	7	30	16	70
Trabajo en equipo	0	0	0	0	6	26	17	74
Liderazgo	1	4	6	26	5	22	11	48
Creatividad e imaginación	1	4	4	18	10	43	8	35
Pensamiento estratégico	1	4	3	13	8	35	11	48
Reconocimiento	0	0	3	13	5	22	15	65
Madurez de los impulsos	1	4	3	13	13	57	6	26

N= 23

Tabla 6: Cuadro comparativo de medias entre técnicos y operadores y empresa

	Sujetos	Empresa	Diferencia	Porcentaje
Estabilidad emocional y autocontrol	3,2	4	-0,80	-20,00%
Comportamiento ante fracasos	3,4	3	0,40	10,00%
Compromiso con la organización	3,6	3	0,60	15,00%
Flexibilidad y adaptabilidad	3,7	3	0,70	17,50%
Trabajo en equipo y cooperación	3,7	3	0,70	17,50%
Liderazgo	3,1	2	1,10	27,50%
Creatividad e imaginación	3,1	3	0,10	2,50%
Pensamiento estratégico	3,3	2	1,30	32,50%
Reconocimiento	3,5	2	1,50	37,50%
Madurez de los impulsos	3	4	-1,00	-25,00%

Gráfico 3: Comparativo técnicos y operadores y empresa



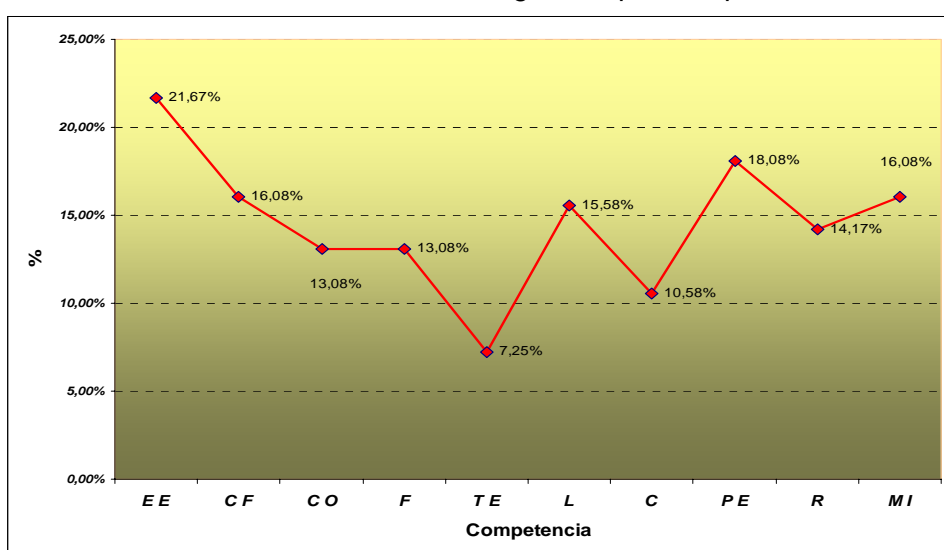
### Referencias

- EE Estabilidad emocional y autocontrol
- CF Comportamiento ante fracasos
- CO Compromiso con la organización
- F Flexibilidad y adaptabilidad
- TE Trabajo en equipo
- L Liderazgo
- C Creatividad e imaginación
- PE Pensamiento estratégico
- R Reconocimiento
- MI Madurez de los impulsos

Tabla 7: Porcentaje de diferencias por nivel y general

	Jefes	Supervisores	Técnicos	General <sup>2</sup>
Estabilidad emocional y autocontrol	25,00%	20,00%	-20,00%	21,67%
Comportamiento ante fracasos	20,75%	17,50%	10,00%	16,08%
Compromiso con la organización	-4,25%	20,00%	15,00%	13,08%
Flexibilidad y adaptabilidad	-4,25%	17,50%	17,50%	13,08%
Trabajo en equipo	-4,25%	0,00%	17,50%	7,25%
Liderazgo	-4,25%	-15,00%	27,50%	15,58%
Creatividad e imaginación	-16,75%	-12,50%	2,50%	10,58%
Pensamiento estratégico	-4,25%	17,50%	32,50%	18,08%
Reconocimiento	0,00%	-5,00%	37,50%	14,17%
Madurez de los impulsos	-8,25%	-15,00%	-25,00%	16,08%

Gráfico 4: Nivel de desviación general por competencia



### Referencias

- EE Estabilidad emocional y autocontrol
- CF Comportamiento ante fracasos
- CO Compromiso con la organización
- F Flexibilidad y adaptabilidad
- TE Trabajo en equipo
- L Liderazgo
- C Creatividad e imaginación
- PE Pensamiento estratégico
- R Reconocimiento
- MI Madurez de los impulsos

<sup>2</sup> Porcentaje calculado en términos absolutos sin considerar si la desviación es ascendente o descendente, a fin de determinar el grado de desviación de los tres niveles en cada competencia.

### 6.1.2. Hipótesis 2

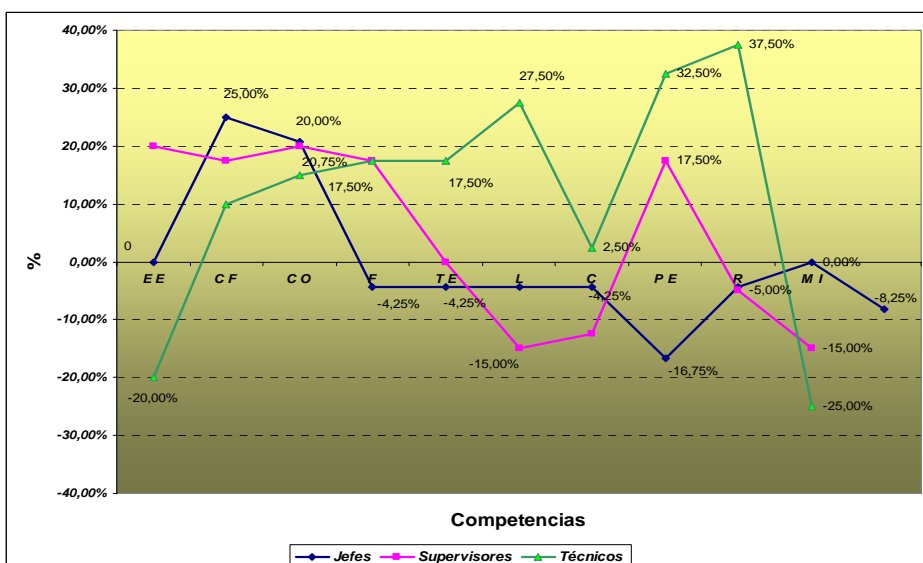
La hipótesis planteada en segundo lugar fue “Existen diferencias significativas entre los distintos niveles jerárquicos respecto a la congruencia con la organización”

Se presentan los siguientes datos a fin de verificar dicha hipótesis:

Tabla 8: Porcentaje de diferencias respecto a la organización por puesto

	Jefes	Supervisores	Técnicos
Estabilidad emocional y autocontrol	25,00%	20,00%	-20,00%
Comportamiento ante fracasos	20,75%	17,50%	10,00%
Compromiso con la organización	-4,25%	20,00%	15,00%
Flexibilidad y adaptabilidad	-4,25%	17,50%	17,50%
Trabajo en equipo	-4,25%	0,00%	17,50%
Liderazgo	-4,25%	-15,00%	27,50%
Creatividad e imaginación	-16,75%	-12,50%	2,50%
Pensamiento estratégico	-4,25%	17,50%	32,50%
Reconocimiento	0,00%	-5,00%	37,50%
Madurez de los impulsos	-8,25%	-15,00%	-25,00%

Gráfico 5: Comparativo de desviación por puesto



### Referencias

- EE Estabilidad emocional y autocontrol
- CF Comportamiento ante fracasos
- CO Compromiso con la organización
- F Flexibilidad y adaptabilidad
- TE Trabajo en equipo
- L Liderazgo
- C Creatividad e imaginación
- PE Pensamiento estratégico
- R Reconocimiento
- MI Madurez de los impulsos



## 6.2. Discusión de resultados

En el presente apartado se realiza un análisis de los datos y resultados obtenidos.

Para el análisis se considerará diferencia significativa entre organización y trabajadores aquella que sea igual o mayor a 0,6 por competencia, valor que en términos de porcentaje se expresa en 15%. Todo valor que sea mayor a estos implicará que no existe congruencia entre organización y trabajadores en relación a la competencia en cuestión.

### 6.2.1. Hipótesis 1

Se presentan en primer lugar los datos por puestos a fin de llegar, luego a conclusiones sobre las diferencias en general de los trabajadores con la organización.

En relación a los datos relativos a jefes de departamento, presentados en las tablas 1 y 2 y el gráfico 1, se observa que la valoración entre empresa y sujetos coincide en cuanto a las competencias: comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización, flexibilidad y adaptabilidad, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, pensamiento estratégico, reconocimiento y madurez de los impulsos. En cuanto a estabilidad emocional y autocontrol los sujetos la calificaron en un punto (25%) por encima de lo esperado por la organización. Mientras que la competencia creatividad e imaginación fue valorada en 0,67 (16.75%) por debajo de lo esperado por la organización.

En cuanto a los descriptivos para supervisores, presentados en las tablas 3 y 4 y el gráfico 2, se observa que las valoraciones coinciden en creatividad e imaginación, trabajo en equipo y reconocimiento. Mientras que los sujetos valoraron por encima las competencias: estabilidad emocional y autocontrol, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización, flexibilidad y adaptabilidad y pensamiento estratégico. Las competencias valoradas por debajo de lo esperado fueron liderazgo y madurez de los impulsos.

Por otra parte, los datos obtenidos para operadores y técnicos en las tablas 5 y 6 y el gráfico 3 muestran que hay menor coincidencia respecto a los dos casos tratados anteriormente ya que se observan coincidencias solo en dos competencias: comportamiento ante fracasos y creatividad e imaginación. Aparecen valoradas por encima de lo esperado: compromiso con la organización, flexibilidad y adaptabilidad, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, pensamiento estratégico y reconocimiento. Aparecen valoradas por debajo de lo esperado: estabilidad emocional y autocontrol y madurez de los impulsos.

Al observar en la tabla 7 los porcentajes de cada grupo y luego obtener la media de estos queda en evidencia que las competencias en que hubo diferencias significativas son estabilidad emocional y autocontrol, comportamiento ante fracasos, liderazgo, pensamiento estratégico y madurez de los impulsos. Por su parte el gráfico

7 representa estos datos. Un aspecto interesante de destacar es que en la competencia estabilidad emocional es la única que recibió una valoración significativamente alejada en los tres grupos de sujetos, mientras que en el resto de las competencias se observaron puntajes diferenciados en cada grupo. Cabe recordar, que a fin de calcular las medias de los sujetos en general no se valoraron si las diferencias eran positivas o negativas sino en términos absolutos, o sea se representan en este caso las diferencias sin importar si fueron hacia una valoración menor o mayor

### 6.2.2. Hipótesis 2

En cuanto a la tabla 8 y gráfico 5 relativos a la hipótesis 2 en la cuál se plantean las diferencias entre los tres niveles es interesante analizar las valoraciones para cada competencia y verificar las diferencias entre ellos. Así se observa:

1. *Estabilidad emocional y autocontrol*: en esta competencia hay diferencias significativas para los tres niveles, siendo evaluadas significativamente por encima por jefes y supervisores, mientras que los técnicos la evaluaron significativamente por debajo de lo esperado para su puesto.
2. *Comportamiento ante fracasos*: coinciden nuevamente en valorar por encima de lo esperado jefes y supervisores, mientras que la valoración de los técnicos cae dentro de lo esperado.
3. *Compromiso con la organización*: es valorada por encima de lo esperado por supervisores y técnicos, mientras que los jefes coinciden con la organización.
4. *Flexibilidad y adaptabilidad*: nuevamente la valoración de los jefes se acerca a lo requerido por la organización mientras que supervisores y técnicos se alejan por encima de lo esperado.
5. *Trabajo en equipo*: aquí jefes y supervisores coinciden con la organización mientras que los técnicos se alejan valorando por encima de lo esperado.
6. *Liderazgo*: quienes se alejan por encima de lo esperado son los técnicos, los supervisores se alejan, significativamente, por debajo de lo esperado.
7. *Creatividad e imaginación*: quienes se alejan significativamente por debajo de lo esperado son los jefes.
8. *Pensamiento estratégico*: si bien tanto supervisores como técnicos se alejan significativamente, es interesante resaltar que el porcentaje en que se alejan los técnicos es significativamente mayor.
9. *Reconocimiento*: aquí se observa una de las puntuaciones extremas de la escala en la cual los técnicos valoran significativamente por encima de lo esperado.
10. *Madurez de los impulsos*: lo interesante a destacar aquí es que los tres niveles coinciden en valorar por debajo de lo esperado, si bien en jefes no es

una diferencia significativa, en supervisores si es una diferencia a tener en cuenta.

En líneas generales y en relación al gráfico 5 es interesante resaltar que los técnicos fueron quienes brindaron las puntuaciones más extremas tanto por encima de lo esperado (reconocimiento) como por debajo (madurez de los impulsos), luego, en términos de cantidad de competencias que se perciben diferencias significativas también se observa que son los que arrojan mayor cantidad ya que presentan coincidencia tan solo en las competencias comportamiento ante fracasos y creatividad e imaginación. Por su parte los supervisores si bien presentan valores dentro de lo esperado sólo en tres competencias (trabajo en equipo, creatividad e imaginación y reconocimiento), en las competencias en las cuáles hay diferencias no se observan puntajes extremos. En cuanto a los jefes se observa que son quienes poseen mayor cantidad de competencias puntuadas dentro de lo esperado (compromiso con la organización, flexibilidad y adaptabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico y reconocimiento) mientras que aparece un puntaje extremo por encima de lo esperado en estabilidad emocional y autocontrol.

### **6.3. Conclusiones del capítulo**

A la luz de los resultados obtenidos y los contrastes estadísticos efectuados cabe afirmar que se comprueba la veracidad de las hipótesis planteadas.

En relación a la primera hipótesis se observaron, en general, en los trabajadores diferencias significativas en relación a lo requerido por la organización.

Si bien en la mayoría de las competencias en la que se observaron diferencias significativas apuntaron a la valoración por encima de lo esperado por la organización, es importante destacar en cada nivel las competencias que fueron valoradas por debajo de lo esperado y las implicancias que tienen para el puesto.

En cuanto a los jefes de departamento el punto a destacar se relaciona con que de las tres competencias que mayor disidencia se encuentra con la organización, dos son valoradas por encima (estabilidad emocional y autocontrol y comportamiento ante fracasos) y por debajo de lo esperado se encuentra la competencia creatividad e imaginación. Factor este último que llama la atención ya que, como se dijo en el capítulo anterior, este nivel jerárquico implica tareas como planificar, desarrollar estrategias que requieren de esta competencia en su nivel máximo.

Por otra parte en relación a los supervisores, es interesante destacar que las competencias valoradas por debajo de lo esperado son liderazgo y madurez de los impulsos, nuevamente es importante tener presente lo dicho en relación a las tareas que implica este nivel jerárquico, en las cuales la competencia liderazgo es fundamental, así como también la competencia madurez de los impulsos ya que estos trabajadores son quienes tienen que coordinar los equipos ante situaciones imprevistas evitando así accidentes.

En relación a técnicos y operadores llama la atención la sobrevaloración dada en general a competencias que, de acuerdo con la organización, no son esenciales para el puesto y la subvaloración otorgada a competencias como estabilidad emocional y autocontrol y madurez de los impulsos, siendo estas las únicas competencias valoradas por la empresa con sus valores máximos ya que tanto los técnicos y operadores como los supervisores deben afrontar tareas imprevistas y “en tiempo real”<sup>3</sup> en las cuales son fundamentales ambas competencias.

Al adentrarnos en la segunda hipótesis acerca de las diferencias entre los niveles jerárquicos se observa que quienes más se alejaron de lo esperado por la organización fueron los técnicos y operadores y quienes más se acercaron fueron los jefes de departamento. Esta diferencia se puede pensar que obedece en primer lugar, a que los jefes de departamento son quienes poseen mayor trayectoria y experiencia en la empresa y por lo tanto conocen mejor sus expectativas; y en segundo lugar a que son ellos quienes más se acercan a los planes estratégicos de la organización y por lo tanto poseen mayor acceso a información respecto a lo requerido por la organización.

En síntesis, a partir de estos datos queda en evidencia la importancia de hacer explícito y comunicar adecuadamente el nivel de competencias requerido por la empresa ya que por un lado, al ser las creencias del trabajador respecto a sus obligaciones un aspecto fundamental del contrato psicológico se evitarán discrepancias y potenciales rupturas del mismo y por otro lado, se logrará una adecuada aplicación de la gestión por competencias.

---

<sup>3</sup> Término utilizado en la organización para denominar a las tareas que implican decisiones espontáneas ante situaciones imprevistas y de mucha relevancia.

## CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada, tanto desde lo teórico como desde lo práctico, se obtienen las siguientes conclusiones:

Quedaron en evidencia las ventajas de trabajar desde la Psicología y en especial desde la mirada sistémica a fin de comprender la relación individuo-organización.

El constructivismo como posición epistemológica demostró su utilidad en tanto permitió una mirada en la cuál no se considera una realidad independiente sino que se sostiene y demuestra la importancia de llegar a consensos, entre la organización y los trabajadores, acerca de los distintos temas que se presentan en la organización, en este caso específico referido a la implementación de la gestión por competencias.

Por otra parte, tener presentes la idea de sistema mostró la importancia de lograr una gestión integral, estratégica y global del capital humano, es decir permitió pensar el trabajo con las personas en relación a la estrategia general de la organización y el contexto y ver la importancia de trabajar con un sistema integral que nucleara los distintos subsistemas de Recursos Humanos (selección, capacitación, evaluación, etc.).

Asimismo, se trabajó sobre la interrelación e interacción del subsistema de los trabajadores con la organización (a través del concepto de contrato psicológico), a fin de comprender la estructura y a partir de allí detectar el punto de apalancamiento para optimizar el cambio de estilo de gestión de Recursos Humanos hacia la gestión por competencias, ya que la Gestión Por Competencias se impone como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos al ser un modelo capaz de hacerse cargo de la complejidad de la combinación de conocimientos, habilidades y motivaciones que se procesan durante el desempeño.

Las competencias surgen para dar la posibilidad de conocer exactamente qué se espera del empleado. Y son precisamente esas demandas de la organización (componentes del contrato psicológico) las que se mostraron en la presente investigación.

Por otra parte quedó en evidencia que la reevaluación y la alineación de las creencias sobre las obligaciones recíprocas es fundamental en el éxito de la aplicación

de la gestión por competencias, ya que el comienzo de aplicación de la gestión por competencias implica la renegociación del contrato y explicitarlo es esencial.

Por lo tanto, es fundamental clarificar las imágenes internas respecto a las competencias a fin de que el intento de implementación de la Gestión por Competencias no se vea frustrado al chocar con ideas previas respecto a las mismas, de esta manera se logrará reducir las posibles discrepancias que se producen y que pueden deteriorar las relaciones de empleo y en el caso de la presente tesis, malograr la aplicación de la gestión por competencias.

En función de estos conocimientos se detectan implicancias prácticas tanto para el individuo como para la organización:

- En relación al trabajo sobre perfiles de puestos por competencias, el hecho de conocer que pueden existir divergencias entre las creencias de los trabajadores y lo esperado por la organización lleva a concluir que es importante la aplicación conjunta de dos técnicas de identificación (panel de expertos y entrevistas a los sujetos), en palabras de Alles sería una técnica "Mixta".
- Sabiendo que la gestión por competencias se puede convertir en un instrumento importante para la organización en la medida que representa objetivos alcanzables, claros y simples. Se concluye que las organizaciones deben cuidar la comunicación entre las partes, especialmente la concordancia en los mensajes enviados. De esta forma se minimizará la probabilidad de experimentar ruptura por no desarrollar expectativas realistas y acordes.

Con respecto a los objetivos específicos planteados para la parte práctica:

Se concluye que existe divergencia entre la empresa y el personal, respecto a las obligaciones en relación al nivel de competencias exigido en el puesto. En general se observó una tendencia a valorar por encima de lo esperado, sin embargo llama la atención que sean las competencias esenciales para cada nivel jerárquico las que han sido valoradas por debajo de lo esperado.

Aquí surge el interrogante de las consecuencias que puede acarrear esta situación. Cabe preguntarse si los sujetos consideran que esos son sus niveles de competencia que presentan en su trabajo y de ser así se piensa en las consecuencias que esto puede acarrear. Por un lado, en cuanto a las competencias valoradas por debajo de lo esperado, se puede pensar que su desempeño será menor de lo esperado. Por otro lado, en relación a las competencias valoradas por encima de lo esperado cabe esperar que el sujeto considere que sus niveles de desempeño son más altos de los reales y esperar que en su evaluación de desempeño se refleje esta situación.

Por otra parte, se concluye que existen diferencias significativas de acuerdo al nivel jerárquico de los sujetos respecto a la congruencia con la organización en relación a las obligaciones percibidas (nivel de competencias). Se observa que

quienes más se alejaron de lo esperado por la organización fueron los técnicos y operadores y quienes más se acercaron fueron los jefes de departamento. Esta diferencia se puede pensar que obedece en primer lugar, a que poseen mayor trayectoria y experiencia en la empresa y por lo tanto conocen mejor sus expectativas; y en segundo lugar a que poseen mayor acceso a información respecto a lo requerido por la organización.

En síntesis, a partir de estos datos queda en evidencia la importancia de hacer explícito y comunicar adecuadamente el perfil de puesto requerido por la empresa ya que por un lado, al ser las creencias del trabajador respecto a sus obligaciones un aspecto fundamental del contrato psicológico se evitarán discrepancias y potenciales rupturas del mismo y por otro lado, se logrará una adecuada aplicación de la gestión por competencias.

Así quedan planteadas nuevas líneas de trabajo en el estudio conjunto de la gestión por competencia en relación al contrato psicológico y se encuentra un ámbito donde queda mucho por investigar. Específicamente la psicología debe hacer frente a este desafío, debido a que la aplicación de la gestión por competencias en el ámbito de las organizaciones necesita de la mirada del psicólogo, a fin de alcanzar la aplicación óptima.

## Bibliografía

- **Albesa, M.** (1999) *“Las Organizaciones”*. Cuadernillo de Administración N° 120, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza
- **Alcántara J, Meynert P, Sobrazo C.** (2004) *“La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional”*. Extraído en Agosto de 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/gcompform.htm>
- **Alles, Martha**
  - (2006) *“Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias”*. Granica. Buenos Aires
  - (2007) *“Qué es y cómo surgió la Gestión por competencias?”* Entrevista realizada por Carolina Duek. Publicada en el sitio.
- **Alvarado Liscano** (2003) *“La acción gerencial”*. Extraído en Mayo de 2008 desde: <Http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/61/accger.html>
- **Arana, Walter** (2003) *“El contrato psicológico”*. Extraído en febrero de 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
- **Barreto, Susana** (2007) *“La Relación entre el sistema de gestión basado en las competencias y el contrato psicológico del individuo: Un Estudio de Caso en una empresa de ingeniería”*. Universidad Católica de Río de Janeiro. Río de Janeiro. Extraído en febrero de 2009 desde <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/acessoconteudo.php?Nrseqoco=38064>
- **Bernabé, Alejandra** (2006). Tesis de Licenciatura: *“Análisis de Puesto por Competencias, Identificación de las competencias necesarias en Operadores Terapéuticos a cargo de menores en conflicto con la ley”*. Universidad del Aconcagua. Mendoza
- **Bleger José** (1996) *“Psicohigiene y Psicología Institucional”*. Paidós. Buenos Aires
- **Bodenheimer, Juan** (2006) *“Desarrollo de Competencias: Un Asunto Clave - Un Asunto Complejo”* trabajo presentado en el I Congreso Nacional de Psicología (y II Regional de Psicología de Rosario)
- **Bonfanti, Rodolfo** (2004) *“La gestión del conocimiento como estado atractor”*. Extraído en Abril de 2008 desde: [Http://www.psicopol.unsl.edu.ar/junio04\\_notas.html](Http://www.psicopol.unsl.edu.ar/junio04_notas.html)



- **Castillo, Yudith** (2007) *“El entorno global: demanda de nuevas competencias laborales”*. CINTERFOR/OIT. Uruguay. Extraído en Julio de 2008 desde [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/infotep/int\\_10/comp.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/infotep/int_10/comp.pdf)
- **Cejas, Magda**
  - (2002) *“La formación basada en competencia laboral”*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
  - (2005) *“La formación por competencias: una visión estratégica en la Gestión de personas”*. Revista Visión Gerencial. Año 4. Vol 4
- **Chiavenato Idalberto** (2000), *“Administración de Recursos Humanos”*, Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- **Chinchilla, M. y García P.** (2001) *“Estudio sobre competencias directivas”*. Papers de Formació Municipal. N° 79. Barcelona
- **De Haro, José** (2004) *“Gestión por competencias. ¿Sabe alguien qué es una competencia? De Mc Clelland a la ISO 9000”*. Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal. N° 30.
- **De la Iglesia, Gabriela** (2003) *“Psicología Laboral y Organizacional”*. Extraído en Febrero de 2008 desde <Http://www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml>
- **Escobar Valencia, Miriam** (2004) *“Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?”* Estudios Gerenciales, Vol. 21. N° 96.
- **Estrada Cea, Alex** (2005) *“De la Percepción a la Realidad: Análisis Comparativo entre las Competencias Profesionales de los Estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad del Bío-Bío, Chile, y la Universidad Nacional de Misiones, Argentina”*. Universidad del Bío-Bío. Concepción
- **Farías, Mariana** (2005) *“El efecto Pigmalión y su formulación a través de la escalera de inferencias”*. Universidad Nacional de Luján. Luján.
- **Fernández, María Estela** (2002). *“Resolución de conflictos en la escuela”*. Tesis de Licenciatura. Universidad del Aconcagua. Mendoza.
- **Fernández Moya, Jorge.**
  - (2000) *“En busca de resultados. Una introducción al modelo sistémico estratégico”*. Editorial Triunfar. Córdoba.
  - (2004) *Apuntes de la Cátedra Psicología Clínica Sistémica.*
  - (2004) *Apuntes de la Cátedra Integración Cognitivo- Estratégica*
- **Fernández I. y Baeza R.** (2001). *“Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas”*. Chile.
- **Flores, Miguel** (2006) *“Hinisa-Hidisa: el nuevo accionista privado se conocerá en abril”*. Diario Los Andes. Mendoza. Extraído en Mayo de 2009 desde <Http://www.losandes.com.ar/notas/2006/3/29/economia-188903.asp>

- **Gilges, Gisela** (2007) *“Cómo encontrar al empleado ideal”*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.
- **Giménez Ruiz, José** (1988) *“Sociología de la organización y la empresa.”* Marcombo. Barcelona.
- **Gore, E. y Vázquez, M.** (1998) *“Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional”*. Presentado en el XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación. Mar del Plata.
- **Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira,** (2006). *“El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados.”* *Psicothema*, Vol. 8, Nº 2.
- **Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio** (1991) *“Metodología de la Investigación”* Mc Graw Hill. Colombia.
- **Ibarra Almada, Agustín** (2000) *“Formación de los Recursos Humanos y Competencias Laboral”*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- **Imperiale, Viviana** (2000) *“Evolución de la gestión de los recursos humanos”*. Cuadernillo de la cátedra Psicología Laboral y Organizacional. UDA. Mendoza.
- **INCOMEX** (2001) VIII Conferencia Iberoamericana de Educación. Declaración de Sintra. *“Globalización, Sociedad del Conocimiento y Educación”* en: La Capacitación Empresarial para el 2001. 2do Taller. Instituto de Comercio Exterior. La Habana.
- **Irigoin M., Vargas F.** (2002) *“Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud”* CINTERFOR. Montevideo.
- **Knowles Williams** (1960) *“Principios de dirección de personal”*. Rialp. Madrid.
- **Levy Leboyer, Claude** (2000) *“Gestión de las competencias”*. Ediciones Gestión. Barcelona.
- **López A y otros** (1995) *“Introducción a la psicología de la comunicación”*. Universidad Católica de Chile. Santiago
- **Madero, S. y Peña, H.** (2006) *“Modelos de gestión de competencias, líneas de una propuesta de modelo”*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. Extraído en Junio de 2008 desde <http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/pmed/6.pdf>
- **Magenta, Marcela** (2008) *“Del paternalismo al contrato psicológico: una nueva relación empleador-empleado”*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires
- **Maristany, Jaime** (1972) *“Empleo y desarrollo de personal”*. Layetana. Buenos Aires.
- **Marchant, Loreto** (2005) *“Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional”* Edición electrónica. Extraído en Agosto de 2008 desde: [www.eumed.net/libros/2005/lmr/](http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/)
- **Marrero C.** (2001) *“Una variante competitiva básica del siglo XXI: la formación de los recursos”* en: La Capacitación Empresarial para el 2001. 2do Taller. Instituto de Comercio Exterior. La Habana.

- **Martín y Robles** (2000), *“La reciprocidad entre los individuos y sus organizaciones: un estudio en algunas cooperativas andaluzas”*. Revista andaluza de relaciones laborales. Nº 8-9
- **Maturana, Humberto** (1995) *“Lenguaje, emociones y ética en el quehacer político”*. Dolmen. Santiago
- **Mertens, Leonard**
  - (1996) *“Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
  - (2002) *“La Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: Conceptos, metodologías y experiencias.”* CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- **Mertens, L. y Wilde, R.** (2001) *“Aprendizaje organizacional y competencia laboral: la experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México”*. CEPAL. México.
- **Mora Vanegas, Carlos** (2004) *“Gestión por competencias”*. Universidad de Carabobo. Venezuela. Extraído en Agosto de 2008 desde <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/geporcola.htm#mas-autor>
- **Navarro, María D.** (2007) *“Modelo explicativo de la ruptura del contrato psicológico a través de la discrepancia”* Trabajo presentado en Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM. Madrid.
- **Navío Gámez, Antonio**
  - (2001) *“Las competencias del formador de formación continua: análisis desde los programas de formadores de formación continua”*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
  - (2004) *“Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional”*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- **Orellana y Nazar** (1999) *“Desarrollo organizacional, intervenciones y procesos del Desarrollo Organizacional.”* Universidad de Concepción. Chile.
- **Orofino, Ángela**
  - (2003) *“Psicología del trabajo y de las organizaciones”* UNC. Mendoza
  - (2005) *“Apuntes de cátedra”*. UDA. Mendoza.
- **Pereda, S. Y Berrocal, F.** (2001). *“Gestión de recursos humanos por competencias”*. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid
- **Quintana, Rosa** (2009) *“Socialización laboral y contrato psicológico”* Extraído en abril de 2009 desde <http://www.rosaquintana.com.ar/index.php/archives/478>
- **Ragno** (2002) *“Administración de la gestión de organizaciones.”* UDA. Mendoza.
- **Reyes y Martínez** (2007) *“los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones”*. Trabajo presentado en V Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información. Alicante.

- **Rigo, María Alejandra** (2003) Tesis de Maestría *"Empobrecimiento de familias mendocinas. Características de la conducta de consumo de grupos familiares monoparentales y nucleares"*. Universidad del Aconcagua. Mendoza
- **Robinson, Sandra** (1996) *"La confianza y la violación del contrato psicológico"* Extraído en abril de 2009 desde [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n4\\_v41/ai\\_19137711/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n4_v41/ai_19137711/)
- **Rodríguez Trujillo, Nelson** (1999). *"Selección efectiva de personal basada en competencias"*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- **Royo Morón, Carlos** (2005) Tesis doctoral *"Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria"*. Universidad de Barcelona. Barcelona. Extraído en Septiembre de 2008 desde [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0628106-111417//01.CRM\\_parte1.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0628106-111417//01.CRM_parte1.pdf)
- **Salinas, María E.** (2008) *"La función de Recursos Humanos"*. Documento de cátedra. Posgrado de Psicología Laboral. UNC. Mendoza
- **Santos, Javier** (2001) *"El desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales"*. Boletín de estudios económicos. Vol 56. N° 174. Extraído en Abril de 2008 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=4868>
- **Schvarstein, Leonardo** (1995) *"Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes"*. Paidós. Buenos Aires.
- **Segal, Lynn** (1996) *"Soñar la realidad: El constructivismo de Heinz Von Foerster"*. Paidós. Barcelona
- **Segura M. Gabriela** (2004) Tesis de Licenciatura *"Las competencias como herramientas de gestión en el proceso de selección de personal"*. Universidad del Aconcagua. Mendoza.
- **Seminario Internacional** (2005) *"Gestión del talento humano por competencias: clave para la competitividad de las empresas"*. SENA/CINTERFOR. Bogotá.
- **Senge, Peter**
  - (1990). *"La quinta disciplina"*. Barcelona. Ediciones Granica.
  - (2001) *"Las personas no son recursos"*. Entrevista publicada en [http://www.gurusonline.tv/es/proc\\_art\\_es.asp](http://www.gurusonline.tv/es/proc_art_es.asp)
- **Sotaquirá R. y Gélvez L.** (1998) *"Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional."* [Www.geocities.com/Athens/Aegeon/8396](http://www.geocities.com/Athens/Aegeon/8396)
- **Tarazona, David** (2005) *"Contrato psicológico y expectativas laborales"* Extraído en febrero de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos28/contrato-psicologico/contrato-psicologico.shtml>
- **Tejada Fernández, José** (1999) *"Acerca de las competencias profesionales"*. Publicado en dos artículos de la Revista Herramientas, Acerca de las competencias profesionales (I), núm. 56 (pp. 20-30) y Acerca de las competencias profesionales (II) 57 (8-14)

- **Tena, Gloria** (2002) *“El Contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador”*. Extraído en marzo de 2009 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?Codigo=284117>
- **Topa G. y Morales F.** (2007) *“Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados”* International Journal of Psychology and Psychological Therapy. Año/vol. 7, número 3 Universidad de Almería. Almería.
- **Topa G., Morales F., y Caeiro L.** (2007) *“Comparación social y percepción de ruptura del contrato psicológico: sus efectos sobre Burnout en un análisis multigrupo”*. The Spanish Journal of Psychology, Vol. 10 No. 1
- **Topa G., Palací F. y Morales F.** (2004). *“La ruptura de Contrato Psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?”* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 20. Nº 1. Madrid.
- **Vargas Hernández, J.** (2004) *“Las reglas cambiantes de la competitividad global en el Nuevo Milenio”* Universidad de Guadalajara. México.
- **Vargas F, Casanova F, Montanaro L.** (2001). *“El enfoque de competencia laboral: Manual de formación”*. CINTERFOR/ OIT. Montevideo.
- **Vargas Zúñiga, Fernando**
  - (2002) *“Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos”*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
  - (2004) *“40 Preguntas sobre competencia laboral”*. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- **Vesga, Juan** (2007) *“Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo”* Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas/REVISTA%20%2010/Contenidodelcontrato.pdf>
- **Villa A. y Poblete M.** (2004) *“Practicum y evaluación de competencias”*. ABA Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento. Colombia
- **Weatley y Kellner- Rogers** (1998) *“Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional”*. [Www.margaretweatley.com/articles/esp.life.html](http://www.margaretweatley.com/articles/esp.life.html)
- **Zamorano María J** (2004) *“El Mundo De Las Empresas: Un Nuevo Desafío Para Los Pedagogos.”* Extraído en Marzo de 2009 desde: [Http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/IV%20Encuentro%20-%20Oct-2004/eje5/15.htm](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/IV%20Encuentro%20-%20Oct-2004/eje5/15.htm)
- **Zamora M. Y Castejón H.** (2006) *“Procesos de cambio y transformación: competencias del perfil profesional del orientador”* Paradigma. Vol.27, no.1.