



**Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales
Mención: Sin Mención**

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIOLOGO)

**CORRELACION ENTRE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS EN EL
ASSESSMENT CENTER SOCIOPSIKODRAMATICO Y EL DESEMPEÑO LABORAL**

Caracas, 19 de Octubre del 2010

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por siempre darme la sabiduría y la fuerza necesaria para no caer,

A mi madre por ser siempre fuente de energía, inspiración y nobleza en mi vida,

A mi padre por brindarme siempre su apoyo incondicional y la constancia necesaria para no mirar atrás y seguir siempre hacia adelante,

A mi hermana por estar siempre presta a brindarme sus conocimientos y por alentarme a culminar esta etapa de mi vida,

A mi esposo por ser catalizador de este sueño y por estar siempre allí conmigo,

A la Universidad Católica Andrés Bello, a todo su personal administrativo, porque sin el apoyo de ellos, no habría podido nunca alcanzar esta meta, Dios bendiga siempre a mi Universidad,

Y a todos aquellos que con sus actitudes hicieron de mi estadía en la Universidad, una etapa única e inolvidable en mi vida,

Marianela Del Valle Carrera Lugo

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por darme fuerzas y sembrar ante mis pasos, luces que iluminasen mi camino para culminar este afán de contemplar un sueño.

A mis padres y hermano, porque ellos son los que merecen el crédito de todo apoyo que he conseguido con el pasar de los años. Son ellos por quienes yo soy lo que soy, hoy en día. Y sin ellos, la vida no sería la misma. Gracias por todas las noches, días, madrugadas y tardes en las que me trajeron un café, un beso, un abrazo, envuelto con su ternura y amor. Gracias infinitas por ser parte de mi vida.

A mi abuela y abuelo, tanto los que están aquí como los que no están, con orgullo les puedo decir este es solo el comienzo de un largo camino.

A los amigos cercanos que contribuyeron durante el camino para armar con palabras y acciones este sueño, a los no tan cercanos que me hicieron recordar implícitamente el valor de lo que tengo, y a los fieles emergentes que llenaron de sonrisas mis momentos de descanso.

Karen Evelyn Pernía Mora

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Prof. Hilda Ruiz, por su apoyo incondicional en todo momento, por ayudarnos a levantarnos en el camino de tropiezos que se llama aprendizaje. ¡Gracias!

A la empresa que se presento abierta a prestar su colaboración y apoyo para desarrollar el problema de investigación.

A los profesores de Metodología I, II y III, sin ellos aún estando en el aeropuerto, sus palabras llenaron un camino de huecos.

¡A todos ellos muchas gracias!

INDICE

INTRODUCCION	12
CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
HIPÓTESIS	26
CAPITULO II: MARCO TEORICO	27
La Gestión de los Recursos Humanos	27
Competencias Laborales	28
Enfoques en la conceptualización de las competencias	30
<i>Clasificación de competencias según su dificultad de identificación y/o diagnóstico</i>	33
La Gestión de Recursos Humanos por Competencias	36
<i>Técnica del desarrollo de personas</i>	38
<i>El Proceso de Desarrollo de Competencias a nivel Individual</i>	41
<i>Planificación del desarrollo de competencias a nivel individual</i>	41
<i>Desarrollo de Carrera Profesional</i>	42
Assessment Center	45
Aplicaciones del Assessment Center	47
Assessment Center Sociopsicodramático	49
<i>Elementos del Assessment Center Sociopsicodramático</i>	53
Desempeño laboral	55
Determinantes del desempeño laboral	58
Dimensiones del desempeño laboral	59
Desempeño de Tareas	59
Desempeño Contextual	60
Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización	61

Relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral	62
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	66
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	68
Tipo de estudio	68
Diseño de investigación	68
Población y muestra	69
Unidad de Análisis	70
Definición de variables	70-73
Operacionalización de las Variables	74-77
Técnicas de recolección de datos	78
Instrumento de recolección de datos	78-81
Técnica de procesamiento de datos	81-84
CAPITULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85-114
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS	119-125
ANEXOS	126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de definiciones de competencias.....	29
Tabla 2: Cuadro de definiciones de desempeño laboral.....	56
Tabla 3: Escala para valorar el nivel de presencia de las competencias.....	79
Tabla 4. Coeficientes de interpretación del coeficiente de correlación.....	83
Tabla 5. Tablas de frecuencia de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico para toda la muestra	86
Tabla 6. Estadísticos descriptivos de las Competencias para toda la muestra.....	87
Tabla 7. Estadísticos descriptivos de las Competencias observadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico para los grupos Sub gerente y Gerente de la muestra	89
Tabla 8. Cuadro de estadísticos descriptivos del DT y DC para toda la muestra.....	91
Tabla 9. Cuadro de estadísticos descriptivos del DCI y DCO para toda la muestra.....	92
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del DT y DC, y sub dimensiones del DC: DCI y DCO para el grupo de Sub gerentes y Gerentes de la muestra.....	93
Tabla 11. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para toda la muestra.....	95
Tabla 12. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para el grupo de Sub gerentes.....	95
Tabla 13. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para el grupo de Gerentes.....	96
Tabla 14. Correlación entre la Competencia Adaptabilidad y DT y, DC para toda la muestra.....	96
Tabla 15. Correlación entre la Competencia Adaptabilidad y DCI y DCO para toda muestra.....	97

Tabla 16. Correlación entre la Competencia Autocontrol y DT y DC para toda la muestra.....	98
Tabla 17. Correlación entre la Competencia Autocontrol y DCI y DCO para toda la muestra.....	98
Tabla 18. Correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y DT y DC para toda la muestra.....	99
Tabla 19. Correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y DCI y DCO para toda la muestra.....	100
Tabla 20. Correlación entre la Competencia Liderazgo y DC y DT para toda la muestra.....	101
Tabla 21. Correlación entre la Competencia Liderazgo y DCI y DCO para toda la muestra.....	102
Tabla 22. Correlación entre la Competencia Orientación al logro y DT y DC para toda la muestra.....	103
Tabla 23. Correlación entre Orientación al Logro y DCI y DCO para toda la muestra.....	103
Tabla 24. Resumen de correlación entre las Competencias y DT y DC para toda la muestra.....	104
Tabla 25. Resumen de correlación entre las Competencias y DCI y DCO para toda la muestra.....	106
Tabla 26. Resumen de correlación entre Competencias y DT, DC, DCI y DCO. Grupo Subgerentes.....	107
Tabla 27. Resumen de correlación entre las Competencias y DT, DC, DCI y DCO. Grupo Gerentes.....	108

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica 1. Cuadro Modelo de Iceberg.....	31
Gráfico 2. Resultados de frecuencias de las observaciones de las Competencias en términos de la escala para valorar el nivel de presencia de las Competencias evaluadas en un Assessment Center Sociopsicodramatico para toda la muestra.....	86
Gráfico 3. Comparación de las Competencias observadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico para el total de la muestra y los grupos: Gerentes y Sub gerentes.....	89
Gráfico 4. Estadísticos de desempeño DCI y DCO para toda la muestra.....	92

INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Hoja de Registro de Competencias.....	127
Anexo B: Evaluación del Desempeño Laboral.....	128-130

RESUMEN

La siguiente investigación está desarrollada en el área de Recursos Humanos, específicamente en la Gestión de Talento Humano basado en competencias, la cual tiene como objetivo determinar la relación existente entre el nivel de presencia de las competencias evaluadas en un grupo de individuos a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático y el desempeño laboral en sus dos dimensiones: de tarea y contextual; así como las dos dimensiones del desempeño contextual: contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización. Con el fin de llevar a cabo esta investigación, se planteó un estudio correlacional de tipo transeccional. La muestra estuvo conformada por 10 Gerentes y 21 Sub Gerentes, para un total de 31 personas pertenecientes a una empresa del sector ferretero; a los cuales se les evaluó el nivel de presencia de 5 competencias, consideradas en el diccionario de competencia de la organización, a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático. Posteriormente, transcurrido un lapso de 3 meses, los supervisores inmediatos de estas 31 personas llenaron el cuestionario diseñado para medir el desempeño laboral entendido en las dimensiones y sub dimensiones mencionadas anteriormente. Los datos se procesaron por medio del coeficiente de correlación de Spearman; el cual es utilizado para validar la magnitud o el grado de vinculación en el que están relacionadas. El principal hallazgo de esta investigación es que el nivel de presencia de las competencias evaluadas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático demostraron una relación positiva media de 0.500 con el Desempeño Contextual, aceptando la hipótesis planteada, la cual sostiene que las competencias medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático, tendrán una mayor vinculación con el Desempeño Contextual que con el Desempeño de Tarea y se rechaza la hipótesis nula. Con respecto a las sub dimensiones del Desempeño Contextual, se determinó que existe una relación más alta entre la mayoría de las competencias y el Desempeño Contextual hacia la Organización.

Palabras claves: Competencias. Assessment Center Sociopsicodramático. Desempeño Laboral. Desempeño Contextual. Desempeño de Tareas.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en tiempos caracterizados por cambios constantes, uno de ellos fue la pérdida de importancia del factor tangible de la gestión, frente aquellos cambios intangibles que se derivan de la propia intervención humana. De este factor radica el estímulo que debe optimizar la adecuada gestión de Recursos Humanos, dando respuestas efectivas a los constantes cambios, es por ello que surge la llamada gestión por competencias.

En este proceso de tener lo mejor, en términos de personal a nivel organizacional, el área de recursos Humanos se apoya en la gestión del área por competencias, David McClelland (1973, c/p. Paloma, 2008) explica que las competencias son observadas como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo basado, esto gracias a un incentivo natural (Alles, 2007).

En las áreas de selección y desarrollo utilizan la técnica del Assessment Center, la cual es definida por Thornton y Rupp (2006) como un procedimiento utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de competencias que son relevantes para la efectividad organizacional. A nivel organizacional, de acuerdo a lo establecido anteriormente, se realiza el perfil del cargo en base a competencias diagnosticadas como necesarias para ocuparlo, con la finalidad de comparar el perfil ideal del cargo contra una lista de aspirantes al mismo, con el fin de seleccionarlo o impulsar el desarrollo del personal para el beneficio de la empresa.

Existen distintas modalidades de la técnica de selección Assessment Center, entre ellas encontramos el Assessment Center Sociopsicodramático, el cual es definido como:

aquella técnica en el cual los participantes (trabajadores de una organización) se exponen a situaciones críticas vinculadas con su rol en acción (TEA, s/f).

Entonces se puede establecer que, el Assessment Center Sociopsicodramático permite diagnosticar las competencias que requiere una posición o cargo laboral específico; con el fin de proporcionar un mayor grado de exactitud en este diagnóstico y así garantizar un rendimiento superior del trabajador, teniendo presente que el rendimiento superior puede verse como efectividad organizacional, y a su vez, con lo que se conoce como desempeño contextual (George y Bettehausen, 1990; Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, Organ, 1988, Barrick y Mount, 1991; Sáez, 2007).

La presente investigación presenta una medición de tipo correlacional, es decir, pretende determinar el impacto o grado de vinculación que presentan las competencias diagnosticadas en un proceso de Assessment Center Sociopsicodramático aplicado en una empresa del área ferretera y el desempeño laboral, evaluando sus dos dimensiones: desempeño de tarea y contextual, y las dos dimensiones del desempeño contextual: desempeño hacia el individuo y desempeño hacia la organización en el puesto de trabajo, entendiendo al desempeño como un constructo que va más allá de una competencia técnica o específica de la tarea. También incluye contribuciones al trabajo en equipo, autodesarrollo continuo, apoyo a las normas de la organización y perseverancia ante situaciones desfavorables (Borman y Montowidlo, 1997, c/p. Barrick y Ryan, 2003).

Para cumplir con este propósito se plantearon una serie de objetivos que orientan la búsqueda y recolección de la información, el cual es descrito con detalle en los subsiguientes capítulos a saber:

En el primer capítulo se delimitó el problema de investigación, las preguntas que dieron origen al estudio, los objetivos tanto generales como específicos y la justificación e importancia del mismo.

Por otra parte, en un segundo capítulo se encuentra la compilación teórica producto de la revisión bibliográfica realizada durante el proceso de investigación, allí se analizaron aspectos teóricos relacionados con la gestión de recursos humanos, el significado de las Competencias, la gestión por Competencias, el desarrollo del personal, la técnica de assessment center, el Assessment Center Sociopsicodramático, así como también el Desempeño Laboral y sus dos Dimensiones: de tarea y contextual, y a su vez las dimensiones del Desempeño Contextual, Desempeño hacia el individuo y Desempeño hacia la organización.

En el tercer capítulo, se especifica la empresa donde se llevará a cabo la investigación, la cual es una importante empresa del sector ferretero.

En el cuarto capítulo se presentará de la metodología que se aplicó, con el fin de proveer respuesta a los objetivos planteados en esta investigación. En este capítulo se precisa el tipo y diseño de investigación, el conjunto de variables que se estudiaron tomando en cuenta su definición conceptual y operacional, las dimensiones investigadas, unidad de análisis, población y muestra, los métodos o herramientas empleadas para la recolección y procesamiento de la información.

El quinto capítulo expone análisis de los resultados obtenidos, se observará la frecuencia de aparición de las variables, valores de estadísticos descriptivos, cálculos de los coeficientes de correlación de Spearman pertinentes, lo que servirá de soporte estadístico para dar respuesta a la pregunta de investigación y la hipótesis de estudio.

El sexto capítulo presenta la discusión de resultados, el cual refiere a los hallazgos encontrados en los diferentes cálculos del capítulo número cinco y plantea las respuestas de los objetivos específicos, en contraste con las diferentes teorías planteadas.

El séptimo capítulo muestra las conclusiones a las que llegó la investigación con los datos y discusión de los capítulos precedentes, allí se expone igualmente la confirmación o

rechazo de la hipótesis de la investigación, con ello, se cumple el objetivo general de la investigación.

El octavo capítulo expone las recomendaciones que plantean las investigadoras para que las futuras investigaciones.

CAPÍTULO I:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente, se ha constituido en un acervo de mucha importancia. El tema que gira en torno a las personas es de gran relevancia en la actualidad. Sumado a ello se consolida la necesidad de identificar aprendizajes en beneficio y desarrollo de la empresa (Cejas, 2006).

De acuerdo al enfoque propuesto por Penrose en 1959 (c/p. Sastre y Aguilar, 2003) los límites del crecimiento de una empresa no se encuentran en el mercado, sino en el interior de la organización, específicamente en el desarrollo de los recursos y las capacidades del personal.

Algunos autores entienden que los recursos y capacidades del personal son la clave de competitividad en el mercado laboral (Barney, 1991; Mahoney y Padian, 1992; Peteraf, 1993; Bayona, Madorrán y Goñi, 1999). Ellos, el personal de la organización, son los encargados de desarrollar características tales como: conocimiento, destrezas, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad para tomar decisiones, entendidas también como las destrezas o competencias requeridas por un cargo (Grant, 1991; Bayona et al, 1999).

En base a lo expresado anteriormente, el departamento de Recursos Humanos juega un papel importante en la toma de decisiones, sobre el cómo debe gestionar a su gente, y de impulsar la detección, adquisición, potenciación y desarrollo de las competencias de los

empleados, bien sea en materia de selección o desarrollo, hace factible que los miembros de una empresa generen valor agregado para la misma (Paloma, 2008). Este valor agregado proporcionado por las características de los empleados, se entiende como competencias (Alles, 2006).

Cabe resaltar, que hasta ahora no existe una definición estándar por la cual se maneje las competencias como un concepto inequívoco para todo investigador interesado en el tema, aún así, el más aceptado en los estudios referentes al tema es el proporcionado por David Mc McClelland (1973, c/p. Paloma, 2008), refiriéndose a competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, basado en un incentivo natural (Alles, 2007).

Boyatzis (1982) afirma que una competencia “es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Mitriani, et al., 1992:28; Levy-Leboyer, 1997:12; Llorente, 1998:12; Paloma, 2008).

En el momento en que Boyatzis para el año 1982 (Paloma, 2008) opina que las competencias “...son causalmente relacionadas...”, refiere a que “no es que ayuden, mejoren o faciliten, es que son la causa de hacerlo bien”. Ello encausa una relación directa entre la causa-efecto (Llorente, 1998, c/p. Paloma, 2008), porque los motivos, rasgos y autoconcepto, proporcionan el esfuerzo para que los conocimientos y habilidades sean puestos en la práctica; a su vez estos, pueden predecir el desempeño en el puesto de trabajo (Paloma, 2008); es decir, las competencias están íntimamente relacionadas con los recursos intangibles (conocimientos tecnológicos y organizativos) que dan lugar a productos/servicios que generan valor añadido y permite que se mejore la efectividad (eficacia y eficiencia) y la innovación (Fernández, Montes y Vázquez, 1997; cp. Paloma, 2008).

Al referirse a “...actuación de éxito...” llama a la palabra éxito, el cual se conecta usualmente con la productividad (Llorente, 1998, c/p. Paloma, 2008). Entonces una vez identificadas las competencias que tienden a impulsar el éxito dentro de las organizaciones, las

mismas podrán seleccionar la estrategia que más se le adecue a las necesidades y alcanzará el objetivo planteado.

Spencer y Spencer (1993, Paloma, 2008) en sus estudios proponen dos tipos de competencias, coincidiendo con Boyatzis (1982):

- Las competencias mínimas, o esenciales. Éstas son las características esenciales (normalmente conocimientos o habilidades básicas) que se necesitan para ser minimamente efectivo en un puesto, no diferencian a quienes poseen distintos tipos de desempeño (superior vs. medio).
- Las competencias diferenciadoras. Diferencian a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio.

Saracho (2005) propone de acuerdo a la distinción que puede existir dentro de los modelos de gestión por competencias, una fusión de los modelos propuestos McClelland y Byham, haciendo referencia al modelo conductista, ya que éste se centra en identificar las capacidades de fondo de las personas para ejecutar los cargos, que conllevará a desempeños superior.

Pinilla (2006) asegura que las competencias pueden ser medidas en términos de conductas observadas en base a sus niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño, y a su vez, son valoradas a través de diferentes técnicas de evaluación.

Entonces la gestión de Recursos Humanos, en su función de formación y desarrollo del personal deben estimular el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Gomez-Mejia, 1998, cp. Cabrera, Dolan, Jackson y Schuler, 2007, p. 167).

La formación y desarrollo no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. El desarrollo hace

referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro. A través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización (Cabrera et al., 2007).

TEA (s/f) expone las diferentes técnicas que son utilizadas dentro de la gestión por competencias y que a su vez tienen perfecta posibilidad de combinación para llevar a cabo en los procesos mencionados en el párrafo anterior, entre ellas se encuentra: la metodología del Assessment Center Sociopsicodramático.

El “Assessment Center Sociopsicodramático es entendido como la metodología para evaluar/diagnosticar competencias vinculadas con el rol que desempeñarán o desempeñan en la organización un grupo de candidatos pre-seleccionados, externos o internos, y que se expondrán a situaciones o actividades críticas abordadas a través de juegos cooperativos, retos de equipo, dramatizaciones, test de espontaneidad, y otras herramientas derivadas del Sociodrama, el Psicodrama y la Drama Terapia. (TEA, s/f).

Una de las aplicaciones del Assessment Center es la evaluación de las Competencias de las personas que ya pertenecen a la organización, esto se realiza cuando se desea saber qué nivel de competencias presentan los distintos integrantes de la organización, con el propósito de conocer las brechas en materia de competencias desarrollarlas” (Alles, 2006, p. 311).

En América Latina, los países como Argentina y México y Venezuela, entre otros tantos, han implementado dicha técnica con la finalidad de buscar herramientas que les facilite, el evaluar y conocer el potencial de un candidato durante el proceso de desempeño, en otras palabras, que permita definir con mayor grado de probabilidad el éxito del desempeño futuro del personal (Grados, 2001; c/p. Jaimes y Wenk, 2008).

Mouret (2002) indica que la efectividad del desarrollo de la metodología para la identificación de competencias, se centra en la observación de conductas y manifestaciones

del evaluado en condiciones similares a las que enfrentarán en su trabajo, lo cual proporciona un mayor grado de validez a los resultados.

El Assessment Center Sociopsicodramatico no ha participado en estudios anteriores en la actualidad. La tesis que participan como antecedente del tema mencionado sin la particularidad de la metodología Sociopsicodramatica, son: la tesis de pregrado en la UCAB que estudio la técnica del Assessment Center y su validez, y demostró que es una técnica predictiva del desempeño laboral y proporciona, en comparación con las otras técnicas de selección, un mayor grado de exactitud en cuanto al desempeño del personal en la organización.

Otro de los estudios se refiere al tema de la validez de contenido del Assessment Center, realizado por Ascanio y Valero (2003) y se denomina “Análisis del Assessment Center, a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso”; la investigación se llevó a cabo en las empresas del sector farmacéutico, donde la técnica es aplicada regularmente. Como resultado se obtuvo que la misma permitía un mayor grado de efectividad al momento de realizar el diagnóstico y la selección de candidatos; estos últimos se encontraron satisfechos con respecto a aceptar la decisión relativa a la contratación, ya que poseen un mayor conocimiento de sus actitudes frente a determinadas situaciones en su futuro puesto de trabajo. En relación al desempeño futuro de los sujetos seleccionados, en general fue por encima de lo esperado, aún cuando se observaron brechas en las competencias evaluadas.

Esencialmente, se retoma la idea referida a que durante el desarrollo de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramatico se pueden observar los comportamientos que estarán relacionados con los aspectos más importantes del cargo, que son el resultado de analizar el cargo y determinar los aspectos claves a ser observados en los individuos evaluados (Pinilla, 2006).

Esta es una de las razones por las cuales este estudio, tomó la metodología Sociopsicodramatica como medio para obtener el nivel de presencia de las competencias de los individuos pertenecientes a la muestra, ya que la misma contempla la conjunción de varias

evaluaciones donde se observan claramente los comportamientos que a largo plazo, se definirán como caracteres de desempeño por los supervisores de los candidatos seleccionados (Talentos en Acción, s/f).

En cuanto a desempeño se refiere, el estudio de Campbell (1991) entiende por desempeño “todas aquellas acciones o conductas que son calificadas como trascendentales para alcanzar las metas en la organización, y que pueden ser medidas en términos del nivel de la contribución de cada individuo” (Costales, 2009).

El “Modelo de Campbell” reenfoca la atención de la investigación psicológica laboral sobre sus fundamentos más profundos y plantea una teoría transformadora del desempeño (Borman & Motowidlo, 2004; Costales, 2009). En este sentido Campbell y sus colaboradores afirman que el rendimiento (job performance) y la conducta laboral son sinónimos, incluyen únicamente las acciones o comportamientos relevantes, que pueden ser evaluados en función del nivel de habilidades de cada individuo (grado de contribución individual a la consecución de objetivos organizacionales), y que el rendimiento no es una unidad conceptual aislada para la organización.

Rodríguez (2007), expresa que el desempeño laboral representa la medida en que los individuos contribuyen al logro de las metas, que a su vez mejoren el valor agregado de una organización; es decir, representa la contribución global del valor neto a la organización.

Históricamente, el rendimiento en el trabajo ha tenido como núcleo central las actividades propias de la naturaleza del trabajo (Borman, 2004). Borman (2004) expresa que este tipo de actividades suelen ser identificadas en el análisis de evaluación del desempeño centrado en tareas, y en ella estimaba su importancia, frecuencia y similares.

A su vez Costales (2009) menciona que en una exploración del concepto del desempeño, este se estructura en: conductual, episódico, evaluable y multidimensional.

Para efectos de esta investigación, se manejó el modelo de desempeño multidimensional propuesto por Borman y Motowidlo, en el año 1997 (c/p. Barrick & Rayn, 2003), este está compuesto por: el desempeño de tareas y el desempeño contextual, estos dos modelos de desempeño apuntan a la consecución de los objetivos organizacionales.

El desempeño de tareas puede ser definido como la habilidad con la que las tareas en la organización se realizan. Se puede definir como la eficacia con que los operadores tradicionales de trabajo realizan actividades que contribuyen a lo que conforma básicamente la organización, bien sea directamente, aplicando la tecnología que esté a su disposición, o indirectamente, prestando los servicios necesarios (Borman & Motowidlo, 1997).

Por otro lado, el desempeño contextual consiste en aquellas actividades que apoyan el ambiente organizacional, psicológico y social, el cual debe funcionar como un núcleo técnico; éste encierra actividades que facilitan la red organizacional y social, como por ejemplo: comportamientos que incluyen la voluntad para llevar a cabo tareas que no son formalmente parte del trabajo, un esfuerzo adicional cuando sea necesario para completar las tareas con éxito, así como también, ayudar y colaborar con otras personas dentro de la organización (Borman, 2004).

En el estudio realizado por Williams y Anderson (1991) aportan a los futuros estudios propuestos para el tema desempeño laboral, teniendo en cuenta la multidimensionalidad de la variable, el estudio de las dos categorías o sub dimensiones pertenecientes a la dimensión contextual del desempeño: (1) desempeño contextual hacia el individuo, el cual es un comportamiento que provee de beneficios a la organización en general, y (2) desempeño contextual hacia la organización el cual beneficia de manera inmediata a los individuos que se encuentran alrededor e indirectamente a través de esta contribuye a la organización.

En la compilación de una serie de estudios (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Thrid, Borman, White & Dorsey, 1995) mencionados por Borman y Motowidlo en el año 2004 (p. 5-6) demostraron con evidencias que una evaluación

de desempeño laboral se realiza en base a ambos desempeños, contextual y de tareas, pero particularmente hay una fuerte correlación entre el desempeño laboral y el desempeño contextual. En el estudio de Motowidlo y Van Scotter (1994, Borman & Motowidlo, 2001) la correlación entre el desempeño de tareas y la evaluación del desempeño laboral fue de 0.43, y la correlación entre el desempeño contextual y la evaluación del desempeño laboral fue de 0.41; por lo que se estableció a la evaluación de desempeño laboral substancialmente influenciada por el desempeño contextual.

Por igual los siguientes estudios demostraron resultados similares: “El estudio del impacto de la evaluación del comportamiento contextual y de tarea de los supervisores” (Werners, 1994), “Investigación de la relación entre la evaluación del desempeño laboral y la evaluación del desempeño de tareas en los dos factores (Van Scotter & Motowidlo, 1996) y, el estudio de “Evaluación de un modelo de influencia del supervisado sobre la evaluación del superior” (Ferris Judge, Rowland y Fitzgibbons, 1994; Borman & Motowidlo, 2004), demostraron que existe una mayor vinculación de las competencias laborales con del desempeño contextual que con el desempeño de tareas.

Otros estudios han demostrado la correlacion existente entre las competencias y las dimensiones del desempeño laboral. Tal es el caso de Campbely sus colaboradores, (c/p. Costales, 2009) aseveran que el rendimiento puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen (determinantes), los mismos pueden ser clasificados como determinantes directos e indirectos. Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de rendimiento. Se clasifican en: Conocimientos, destrezas o habilidades y la motivación y motivos.

Los determinantes indirectos, como su nombre lo indica, influyen en el rendimiento indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos o externos. Dentro de los determinantes internos se encuentran las capacidades o aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes, valores e intereses; mientras que los externos, se refieren a la disponibilidad de recursos, organización del trabajo, entre otros (Costales, 2009).

Cabe agregar, en referencia a los estudios previos con relación al desempeño laboral, específicamente en la dimensión contextual, se halló el realizado en la UCAB sobre la “relación entre el inteligencia emocional y el desempeño contextual” realizado por Pegoraro (2009), este estudio demostró fallas en el desarrollo metodológico, por lo cual no se presenta como definitorio para la sustentación de los resultados de éste proyecto, aún cuando demostró que los trabajadores presentaron un nivel medio-alto de inteligencia emocional y un nivel de frecuencia medio-alto en la evaluación de desempeño contextual, la relación entre ambas variables fue baja o no significativa; mas cuando sirvió a las investigadoras como base para demostrar en los antecedentes a este y al presente estudio que si existía la relación.

Tomando en cuenta el conocimiento expuesto en las páginas precedentes, nace la inquietud y se concreta el planteamiento de determinar el grado de vinculación existente entre conocimientos, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad, autoestima, rol social, motivaciones, englobados y mejor entendidos a nivel organizacional con el término de competencias; expresamente el nivel de presencia de las competencias evaluadas con la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico y las dimensiones del desempeño laboral, en sus dimensiones: de tarea y contextual, y las dimensiones del desempeño contextual: desempeño contextual hacia el individuo y hacia la organización, por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de vinculación que existe entre el Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas en un grupo de individuos a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramatico, y el Desempeño Laboral, en sus dimensiones: de tarea y contextual, y las dimensiones del desempeño contextual: desempeño contextual hacia el individuo y hacia la organización?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de vinculación que existe entre el Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas en un grupo de individuos a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático y el Desempeño Laboral, en sus dimensiones: de tarea y contextual, y las dimensiones del desempeño contextual: desempeño contextual hacia el individuo y hacia la organización

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar el nivel de desempeño de tareas entre los participantes de la muestra.
2. Determinar el nivel de desempeño contextual, contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización entre los participantes de la muestra.
3. Establecer la relación existente entre el Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas en los participantes de la muestra y el desempeño de tareas.
4. Establecer la relación existente entre el Nivel de Presencia de las competencias evaluadas en los participantes de la muestra y el desempeño contextual, contextual hacia el individuo y contextual hacia la organización.

HIPÓTESIS

En base al estudio propuesto por Borman y Motowidlo (1997) “Desempeño de Tarea y Desempeño Contextual: El Significado para la Búsqueda de Selección del Personal”, el cual sustentó de manera empírica que las competencias específicas tenían un mayor grado de vinculación con la dimensión contextual que con la dimensión de tareas en el ámbito del desempeño laboral, y soportando que estas competencias son definidas como las punteras para el desempeño superior en el puesto de trabajo, se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀: El Nivel de Presencia de las Competencias medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico, tendrá un menor grado de vinculación con el Desempeño Contextual que con el Desempeño de Tarea.

H₁: El Nivel de Presencia de las Competencias medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico, tendrá un mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual que con el Desempeño de Tarea.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

La Gestión de los Recursos Humanos

A razón de la necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; ha reiterado el carácter protagónico de la personas en los resultados reales; en otras palabras, la necesidad de consolidar una ventaja competitiva en las empresas a través de la gente, se ha constituido en un acervo de mucha importancia (Cejas, 2006, p. 12).

En este esquema, el rol de la gestión del recurso humano juega un papel determinante, ya que el crecimiento acelerado de la competencia mundial está forzando a que Recursos Humanos impulse una evaluación continua referente al nivel de aporte de la productividad (Chamorro y Tato, 2005); por ello es que se debe afinar algunos procesos del área, con el fin de impulsar la ventaja competitiva en el mercado.

La ventaja competitiva según lo señalado por Bohlander, Snell, Sherman (2004, p. 4) “es aquello que una compañía hace en forma singular y la capacidad del personal de la compañía es lo que la singulariza en el mercado”, con el fin de lograr que el personal provea valor agregado, impacto en la gestión, el máximo potencial y promueva el cambio de una manera confiable.

Alrededor del mundo, recientemente en América Latina, muchas empresas han incorporado la gestión de Recursos Humanos basada en competencias como una herramienta

para mejorar la productividad, el desempeño organizacional e individual, y así mantener un clima organizacional positivo en las relaciones con sus miembros internos (Bohlander, y cols., 2004, p. 4).

Competencias Laborales

A nivel organizacional, el concepto más renombrado en los estudios de la rama es el proporcionado por David Mc Clelland (1973), toma competencias como “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, este concepto ha tomado un giro de acuerdo a cada país, para cada proyecto que tenga relación con las competencias.

Boyatzis (1982) afirma que una competencia “es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Mitriani et al, 1992:28; Levy-Leboyer, 1997:12; Llorente, 1998:12; Paloma, 2008).

En el momento en que Boyatzis para 1982 (Paloma, 2008) expresa “...son causalmente relacionadas...” Refiere a que “no es que ayuden, mejoren o faciliten, es que son la causa de hacerlo bien”. Ello conlleva a una relación directa entre la causa-efecto (Llorente, 1998, c/p. Paloma, 2008), porque los motivos, rasgos de personalidad y autoconcepto proporcionan el esfuerzo para que los conocimientos y habilidades sean puestos en la práctica y utilizados, a su vez estos pueden predecir el desempeño en el puesto de trabajo (Paloma, 2008).

Al referirse a “...actuación de éxito...” llama a la palabra éxito, el cual se conecta usualmente con la productividad (Llorente, 1998; c/p. Paloma, 2008).

El siguiente cuadro afina aún más la evolución del concepto competencias a nivel organizacional.

Tabla 1: Evolución del concepto de competencia.

Hayes, 1985	“La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y, por consiguientes, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo”.
Kolb, 1986	“Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales”.
Arnold y McKenzie, 1992	“Conocimientos, habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada”.
Spencer et. al, 1993	“Una competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).
Levy-Leboyer, 1996	“Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.
Olabarrieta, 1998	“Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen en input para el funcionamiento de la organización”.

Fuente: (Paloma, 2008).

De todos estos conceptos pertenecientes a diferentes expertos en el tema, concuerdan en considerar las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Según TEA (s/f) definen a las competencias como los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la

gente dentro de las organizaciones y que deben de ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas, para poder competir en un mercado específico. Vale la pena destacar que para efectos de la siguiente investigación se considerará el concepto de TEA como definición de Competencias.

Enfoques en la conceptualización de las competencias

De los tres grandes enfoques o tendencias brindadas a razón de innumerables desacuerdos entre conceptos y terminologías (Echevarria, 2002; Aneas, 2003), se distinguen los procesos de diagnóstico, desarrollo y evaluación de las competencias (Gonczi y Athanasou, 1996).

El enfoque de competencias a través de las tareas desempeñadas centra la atención en las tareas y el desempeño del individuo, concibe desempeño como “aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas”; y las tareas son descritas como “acciones concretas y significativas a desarrollar por los profesionales” (Echevarria, 2002).

En el enfoque de competencias vistas en términos de atributos personales, propuesto por David McClelland (1993) se centran en las características que la persona posee y aplica independientemente de la tarea, puesto u organización. Según Echevarria (2002) “las competencias definen tanto por lo que las personas saben hacer, como por lo que quieren además de especificar grandes atributos en diferentes niveles asociados al ejercicio profesional”.

El tercer enfoque de competencias es un enfoque integrador, pues articula ambos términos expresados anteriormente y enmarca tanto a las tareas desempeñadas como los atributos personales dentro de un todo. Vincula el Saber, Saber hacer, Saber estar, Saber ser (Echeverria, 2002).

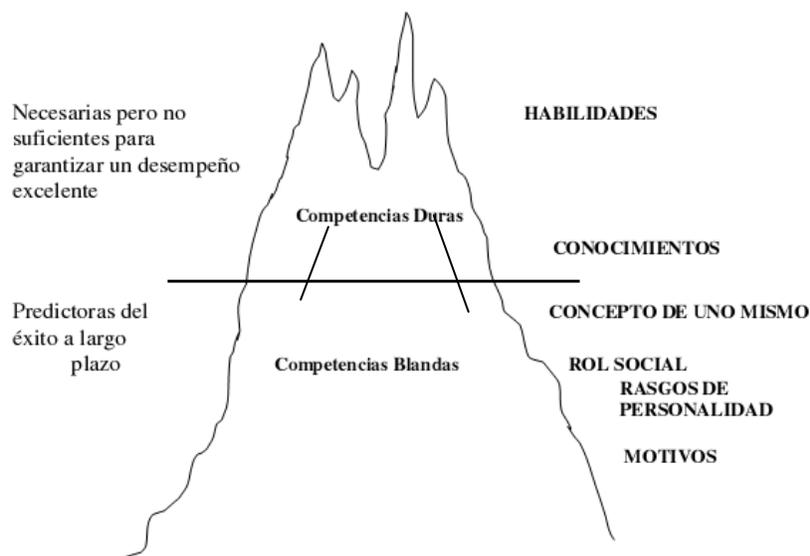
Este último enfoque encuadra en la investigación, ya que se concibe las competencias como:

“Conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizacional y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico” (Talentos en Acción, s/f).

“Son aquellas conductas y capacidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia” entonces, las competencias se entienden como conductas observables, y estas a su vez se traducen en comportamientos (Alles, 2007).

Spencer y Spencer (1993) contribuyen con la separación de los constructos psicológicos de las características de la persona, diferenciandolos en puntos fuertes y debiles, refiriendose a su esquema planteado bajo el nombre “Modelo del Iceberg”.

Gráfica 1. Cuadro Modelo de Iceberg.



Fuente: Spencer y Spencer, Modelo del Icerberg (1993).

Este aporta a la explicación, expresando que los puntos fuertes son aquellos que están por debajo de la superficie del iceberg, es decir, aquellos que son mas difíciles de

erradicar de nuestro carácter, personalidad y/o esencia, explicando que estos son las variaciones de comportamientos en la ejecución de tareas de los individuos en donde afectan la puesta en práctica para cumplir una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo (Levy-Leboyer, C., 2003); y los puntos débiles son aquellos que están en la parte visible de la superficie del iceberg, éstos son menos complicados en su tratamiento para mejorar, modificar o desarrollar.

“Los puntos fuertes de las competencias son:

- 1. Motivos. Las cosas que alguien piensa de manera consistente acerca de algo que le inducen a tomar ciertas acciones o metas y las alejan de otras. Los motivos “impulsan, orientan y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones y objetivos.*
- 2. Rasgos de personalidad. Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado.*
- 3. Auto concepto (Actitudes, valores o autoimagen de una persona). Es el concepto de uno mismo, su autoimagen, sus valores y actitudes, y de acuerdo a esto tomará roles sociales que reafirmen dicha percepción.*

Los puntos débiles o blandos de las competencias son:

- 1. Conocimientos. Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.*
- 2. Habilidad (Aptitudes). Es la destreza de manifestar un modo de hacer una secuencia de comportamientos que están funcionalmente relacionadas con la consecución de un determinado objetivo (Spencer & Spencer, 1993).”*

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias Cardinales:** son aquellas que deben tener todos los que conforman la organización.

- **Competencias Específicas:** son aquellas que son requeridas por ciertos grupos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, 2006).

Clasificación de competencias según su dificultad de identificación y/o diagnóstico

Para 1998, se produce un hecho importante: la Consultora McBer (Consultora de McClelland) se integra en la Consultora HayGroup, fruto de esta alianza se generan sinergias que han llevado a un estudio exhaustivo del tema y a la creación de Diccionarios de Competencias. Para 1989, elaboraron el primer Diccionario Genérico de Competencias, a partir del estudio de los perfiles de Competencias de más de 200 organizaciones de 24 países diferentes, usando la metodología de Evaluación de Competencias en el trabajo (Job Competency Evaluation). Entre ellas se encuentran: Competencias de Logro y Acción, Competencia de ayuda y servicio, Competencia de influencia, Competencias Generales (Directivas), Competencia Cognitiva y Competencias de eficacia personal (Dominio Personal) (Paloma, 2008).

A continuación se presentará la lista de aptitudes/conductas que conforman las competencias mencionadas anteriormente, en orden ascendente (Paloma, 2008):

• **Competencias de Logro y Acción:**

1. Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa: predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

• Competencia de ayuda y servicio

1. Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente y comprender, y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresado o los expresen solo parcialmente.
2. Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.

• Competencia de influencia

1. Impacto e influencia: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
2. Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
3. Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

• Competencias Generales (Directivas)

1. Desarrollo de personas: capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
2. Dirección de personas: capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
3. Trabajo en equipo y cooperación: capacidad de trabajar, y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con los otros.
4. Liderazgo: capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.

• Competencia Cognitiva

1. Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

2. Pensamiento conceptual: capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

3. Conocimientos y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimiento relacionados con el trabajo.

- **Competencias de eficacia personal (Dominio Personal)**

1. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que causen fuertes emociones.

2. Confianza en sí mismo: creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.

3. Comportamiento ante fracaso: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

4. Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Considerando la investigación del Job Competency Evaluation (Paloma, 2008) en conjunto con la investigación realizada por McCauley et al. en el año 1999 (Levy-Leboyer, 2003) en la que propusieron una lista de competencias genéricas basadas en el análisis factorial de valoraciones adecuadas acerca del comportamiento observable directamente sobre el terreno profesional; el nombre proporcionado a este conjunto de aptitudes englobando en el nombre de una competencia tiene forzosamente una parte de arbitrariedad, ya que un mismo nombre dado a una competencia en lugares diferentes no significa forzosamente que atañe el mismo contenido. Con lo que se puede entender que la denominación de las competencias está sujeta al ambiente organizacional de cada empresa.

Una competencia específica puede remitir comportamientos diferentes según las situaciones, como descripción de cargo, ubicación en el organigrama (Levy-Leboyer, 2003).

Con una base en el significado, enfoque y características y comportamientos de las competencias explicado anteriormente, continuaremos con el significado y aplicación de las mismas en la gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales determinadas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados (Giarratana, s/f). Introduciendo a éstos como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuyendo a crear ventajas competitivas de la organización (Alles, 2007).

Alles (2006) señala que para la imposición de modelos de competencias, se debe tener en cuenta la Misión y Visión de la organización.

TEA (s/f) realiza una especificación de los beneficios de utilizar modelos de competencias en las distintas áreas de Recursos Humanos, los mismos son los siguientes:

Incorporar competencias en el proceso de selección:

- Reduce la probabilidad de contrataciones equivocadas de personal y los costos asociados.
- Acelera eficientemente la curva de aprendizaje de adaptación del candidato.
- Reduce el sesgo y la subjetividad en el proceso de selección.

Incorporar competencias en el proceso evaluación de personal:

- Provee un consistente criterio de indicadores de desempeño para evaluar al personal.
- Se puede evaluar competencias usando diversos métodos tales como: valoraciones, entrevistas de eventos conductuales, evaluaciones de 360°, simulaciones y pruebas.

Incorporar competencias en el proceso en el plan de sucesión:

- Las bases en el modelo de competencias para los planes de sucesión identifican los requerimientos en competencias para las posiciones críticas de la organización.

- La evaluación de potenciales sucesores incrementa la probabilidad de éxito en la selección del posible sucesor a una posición clave, repercutiendo favorablemente en los costos asociados de la inadecuada promoción de un sucesor valorado.

Incorporar competencias en el entrenamiento y desarrollo:

- Eleva los niveles de desempeño, reducirá los tiempos de aprendizaje y por consiguiente favorecerá el rápido retorno de la inversión de las acciones educativas y de capacitación.

Incorporar competencias en el sistema de remuneración:

- Pagar sobre la base del modelo de competencias es compensar al individuo de acuerdo a los comportamientos, acciones y conductas demostradas y compartidas en el ámbito laboral.

Para obtener los mejores resultados de esta práctica, las empresas deben fijarse una estrategia que tenga que ver con el desarrollo de competencias únicas y diferenciales que luego puedan ser explotadas según evolucione el entorno.

La formación y el desarrollo del empleado “consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Gomez-Mejia, 2003, cp. Cabrera et al., 2007, p. 167).

Brito Challa (1992), especialista en relaciones humanas señala que el desarrollo de personal “es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual, los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones” (p. 37, c/p Aldape, 2008). Esto permite que el individuo conozca más de sí mismo y de sus compañeros de trabajo con el objetivo de crecer y ser más humano.

La formación y desarrollo no son sinónimos, ya que la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento, y el desarrollo es entendido como el esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro. A través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización (Cabrera et al., 2007).

Según Cabrera et al. (2007) desde el punto de vista de la organización, el desarrollo consiste en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. Estas experiencias presentan los siguientes propósitos:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

Técnica del desarrollo de personas

Según Chiavenato (2002) existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa).

El mismo autor presenta los 10 principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual:

1. *Rotación de cargos*: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Este método puede ser vertical y horizontal. La rotación vertical es un ascenso

provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

La rotación de cargos es un excelente método para la ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas.

2. *Posiciones de asesoría:* Son las oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
3. *Aprendizaje práctico:* es la técnica de entrenamiento a través de la cual el personal entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
4. *Asignación de proyectos:* es la oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
5. *Participación en cursos y seminarios externos:* forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores, etc.
6. *Ejercicios de simulación:* la simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo. Estos ejercicios incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles, etc.
7. *Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor):* es la tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. *Estudio de casos:* es el método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Es una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución, desarrollando habilidades de análisis, comunicación y persuasión.

9. *Juegos de empresas*: es una técnica de desarrollo en que los equipos de empleados o de gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales o simuladas que se presenten en las empresas.
10. *Centro de desarrollo interno*: son métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales.

E igualmente presenta los dos métodos de desarrollo de personas fuera del cargo (Chiavenato, 2002):

1. *Tutoría*: los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula. Se da el nombre de tutoría al papel activo que cumple un gerente para guiar y orientar a una persona en su carrera. Los tutores o mentores son ejecutivos que se ofrecen en ayudar a los empleados junior para proporcionarles un sistema de apoyo y soporte profesional y político.
2. *Asesoría a los empleados*: el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo. Cuando el empleado presenta un comportamiento inconsistente con el ambiente de trabajo o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del empleado, el gerente se convierte en facilitador de entrenamiento o de desarrollo.

El Proceso de Desarrollo de Competencias a nivel Individual

Adquirir competencias tiene un coste y desarrollarlas otro. Lo más apropiado a nivel organizacional es desarrollar las competencias de las personas para que estén disponibles cuando sean necesarias en el futuro (Ariza, Morales y Morales, 2004).

En este nuevo entorno en el que la sociedad exige esfuerzos de adaptación más grandes, en otras palabras, más calificada y competitiva debido al nivel de aporte que este pueda otorgar (Ariza et al., 2004), están apareciendo innovadoras formas de organización del trabajo que rompen las barreras del tiempo, distancia y localización típicas de la empresa tradicional, es decir, las empresas han de ser cada vez más ágiles para aprovechar las oportunidades de la vertiginosa era de la información. Esto requiere modos de trabajar nuevos, más flexibles y adaptables, con menos jerarquía, con más trabajo en equipo, con empleados más cualificados y con más autonomía individual (Ariza et al., 2004).

Lo mencionado anteriormente, concede al desarrollo de competencias a nivel individual “un hecho que beneficia la empleabilidad del individuo, pero que interesa tanto a éste como a la organización donde presta sus servicios” (Ariza et al., 2004, p. 244).

Planificación del desarrollo de competencias a nivel individual

Según Gómez-Mejía y otros (1996, cp. Ariza et al., 2004), todo programa planificado de desarrollo profesional consta de tres fases diferenciadas:

- *Fase de evaluación:* el objetivo de esta fase es identificar la capacidad del individuo, analizando las competencias que posee y las carencias de su perfil. A partir de este análisis, se podrá diseñar una estrategia realista sobre la carrera profesional que puede desarrollar cada sujeto en la empresa, al mismo tiempo que servirá de guía a éste en cuanto a las competencias a mejorar para alcanzar sus metas y objetivos profesionales.

- *Fase de orientación:* esta fase pretende ayudar al empleado a determinar el tipo de carrera profesional que va a desempeñar en la empresa y qué pasos debe andar para lograr estos objetivos. La orientación puede tener un tratamiento individualizado o generalizable a todo el personal.
- *Fase de desarrollo de competencias:* el desarrollo de competencias implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales marcados por el empleado. Un programa formal de desarrollo de carreras profesionales debe garantizar que las acciones de desarrollo de competencias son coherentes con las necesidades de la persona y de la organización. Algunas herramientas de carácter más individualizado que pretenden, mediante el desarrollo de competencias, dirigir de un modo planificado la carrera profesional de ciertos empleados son las siguientes: Entrenamiento (coaching), acompañamiento (mentoring) y Centros de evaluación y desarrollo (Development Center).

Desarrollo de Carrera Profesional

El desarrollo de personas se halla estrechamente vinculado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos (Chiavenato, 2002).

El desarrollo de carrera “es un proceso formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargo más elevados” (Chiavenato, 2002, p. 338). Éste se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de Recursos Humanos, como la evaluación del desempeño, planeación de Recursos Humanos y E&D.

El desarrollo de la carrera profesional “es un esfuerzo a largo plazo en el que las organizaciones ayudan a los empleados a sacar partido de todo su potencial” (Balkin y Gómez-Mejías, 2003, p. 256).

Según Ariza et al., (2004), señala que el desarrollo de carrera profesional “no consiste en una acción formativa aislada, sino en una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa” (p. 244). Aunque en sus orígenes estos planes surgieron con la intención de responder a las necesidades de la empresa (planes de promoción, sucesión, etc.), en la actualidad se están articulando como un instrumento para satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores. “Se trata de un proceso donde ambas partes se benefician de esta relación y, por consiguiente, tanto la empresa como el empleado deben comprometerse e implicarse en la planificación de las carreras profesionales” (Ariza et al., 2004, p. 244).

Los primeros planes de desarrollo de carreras adoptados por las organizaciones eran rígidos y se orientaban únicamente hacia necesidades organizacionales. Recientemente, estos planes dejaron de ser unilaterales y abarcaron tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas (Chiavenato, 2002). Actualmente, algunas empresas están asignando a los empleados la responsabilidad de la administración de su carrera, dándoles todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito.

Según Chiavenato (2002), las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carreras son: Centros de Evaluación, Pruebas Psicológicas, Evaluación de Desempeño, Proyecciones de Ascenso, y Planeación de reemplazo.

El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización, sobre todo en las empresas pequeñas donde cada empleado juega un papel vital en las funciones más importantes de la compañía. Entonces se entiende que, si las empresas son pequeñas tendrán pocas esperanzas de sobrevivir si cuenta con empleados poco capacitados, adiestrados o motivados para el desarrollo de las actividades que les corresponden. Pero por otro lado, cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado, su crecimiento estará impulsado por cada uno de ellos y contará así con muchas mayores posibilidades de éxito (Guerrero, s/f).

La capacitación del personal tiene una gran cantidad de beneficios directos e indirectos: por una parte, un empleado bien capacitado será capaz de resolver una mayor cantidad de problemas de mejor manera, podrá brindar un mejor servicio a los clientes y trabajará mucho más motivado, lo cual resultará una mayor productividad individual, y por otro lado la empresa en conjunto desarrollará nuevas habilidades en diferentes ramas y posibilidades de brindar más y mejores servicios, con lo cual podrá generar mayores ingresos y ahorros (Guerrero, s/f).

Según Guerrero (s/f) existen distintas maneras de impulsar el desarrollo del personal, las cuales se muestran las más importantes:

- *Apoyar los programas de entrenamiento de los empleados:* Existen dos tipos de entrenamientos: el entrenamiento inicial y el entrenamiento sobre la marcha. Cuando un empleado se une por primera vez a una empresa o empieza a trabajar en un nuevo puesto, ofrecerle el entrenamiento que necesita para cumplir de manera adecuada sus funciones lo hará sentirse valorado, comprometido y recompensado. El entrenamiento sobre la marcha se utiliza para mantener a los empleados al día en las últimas tecnologías y/o en las nuevas y mejores formas de operación.
- *Asignar mentores a los nuevos empleados:* los mentores dan a los nuevos empleados la oportunidad de aprender de veteranos experimentados. Los empleados se sentirán más cómodos si saben exactamente a quien acudir cuando se enfrenten a nuevos retos en los que requieran apoyo.
- *Ofrecer recompensas por la capacitación:* Apoyar los deseos de los empleados de educarse y capacitarse de manera permanente puede incrementar de manera sustancial la base de conocimiento de la compañía.
- *Enfatizar y fomentar el desarrollo:* Las evaluaciones de rendimiento y las revisiones programadas son las ocasiones perfectas para establecer metas y discutir las expectativas. Preguntar a los empleados sobre lo que han aprendido, que nuevas responsabilidades han adquirido y en cuales oportunidades están interesados para el futuro.

- *Reconocer y recompensar el crecimiento de los empleados:* un ejemplo es dar reconocimientos como “el empleado del mes” o aumentos salariales, promociones, son muy efectivos para el crecimiento del personal.
- *Realizar promociones internas:* Cuando la empresa tenga una posición vacante, es importante tener en cuenta la promoción de un empleado. Es primordial hacer siempre del conocimiento de los empleados las nuevas oportunidades, mostrarles que hay lugar para el crecimiento y que Recursos Humanos cuenta con la mejor disposición de ayudarlos en la transición hacia un nuevo rol en la organización.

Para realizar promociones internas, es decir, permitir el desarrollo de carrera de los empleados dentro de la empresa, primeramente el área de selección debe iniciar el proceso de selección de personal en base a competencias con el fin de identificar en los candidatos los comportamientos necesarios para optar por un cargo y lograr que los empleados seleccionados aporten valor agregado a la organización (Alles, 2007).

En el proceso de selección basado en competencias se encuentran diferentes técnicas que persiguen medir las competencias, entre ellas se encuentran: entrevistas de incidentes críticos, entrevista conductual focalizada, observación directa en el trabajo, técnicas de simulación, entre otras. Dentro de las técnicas de simulación se referencia el Assessment Center, que según Talentos en Acción, (s/f), es una técnica que busca evaluar entre habilidades y destrezas, las competencias específicas del cargo, a un grupo de candidatos, por parte de un equipo de observadores adiestrados y orientados a percibir cualquier manifestación de comportamientos asociados a tales competencias. A continuación se explica con más detalle la técnica.

Assessment Center

“Procedimiento sistemático y estandarizado por medio del cual los candidatos son evaluados, en grupo o individualmente durante la ejecución de diferentes ejercicios (simulaciones, test de lápiz y papel, etc.). La evaluación de los candidatos es realizada por jueces entrenados en observar varias dimensiones o características de comportamiento fijados

anteriormente. Después que los aspirantes acaben todos los ejercicios, que duran entre uno y dos días, los jueces se reúnen y discuten para obtener una idea global de cada candidato” (Byham, 1993).

“Es un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajo moderno” (Thornton, G., Rupp, D., 2006, p. 4). Esta técnica de selección y de promoción de personal, está dirigida a medir las acciones de un trabajador potencial en situaciones administrativas comunes, sometiendo a los candidatos a una serie de ejercicios donde sus comportamientos son observables y evaluados (Koontz y Weihrich, 1998).

Grados expone para año 2003 que el Assessment Center se conoce como “la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal a la que se somete un grupo de individuos para ser observados”.

Durante el desarrollo de la técnica los participantes expresan los comportamientos de los candidatos en las diferentes dimensiones laborales, en otras palabras, en situaciones ficticias que representan las situaciones de trabajo (Ascanio y Valero, 2003). La valoración final, es presentada por el evaluador, especificando las cualidades, habilidades, presentes en los participantes.

Thornton y Rupp (2006) explica que “es un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajado moderno”, “...utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad organizacional”.

Muchinsky (2007) entiende el concepto de Assessment Center como “Una serie estandarizada de actividades orientadas a un grupo que proporcionan una base para juicios o predicciones del comportamiento humano que se cree o se sabe que son relevantes para el trabajo desempeñado en un escenario organizacional”.

De la evolución del término, se puede detallar que es un método que funciona a nivel organizacional para especificar las cualidades o habilidades que presentan los individuos que optaran para un cargo y que son necesarias para garantizar un nivel de desempeño en el cargo. Para efecto de la presente investigación, el concepto de Assessment Center que se considerará es el definido por TEA (s/f): “es una metodología que se utiliza para evaluar al Recurso Humano y sus Competencias asociadas a Roles para la gestión en una organización”.

Aplicaciones del Assessment Center

Son diversas las aplicaciones que tiene el Assessment Center en el área de Recursos Humanos, entre ellas se encuentran las siguientes:

- En un proceso de selección: En este caso es fundamental que se aplique la técnica a un puesto al cual sea posible la medición, ya que no siempre es posible aplicar en todos los casos.

“Los assessment en selección son muy adecuados y aconsejables en casos de búsquedas masivas de jóvenes, ya sean de nivel profesional, (...) o para las posiciones de base” (Alles, 2006, p. 310).

“Para los casos en que se aplique assessment en un proceso de selección, su mayor éxito estará en relación directa con las siguientes circunstancias: que el método sea aplicado en casos donde su uso sea adecuado, que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso, que se armen grupos homogéneos, que los evaluadores sean entrenados, que participe la línea (cliente interno), que a su vez debe estar entrenada al respecto, que los grupos no excedan los doce participantes, y que el número de participantes por cada evaluador/observador sea de tres a cuatro, que se utilice un entorno físico adecuado, y que los evaluadores/observadores tomen notas en

formularios diseñados ad hoc y que debatan de los resultados inmediatamente después de la finalización de las actividades, o lo antes posible (Alles, 2006, p. 310).”

- En un proceso de selección interna (job posting): es aplicado al personal de la misma organización y que participan en un proceso de selección (Alles, 2006).
- Para evaluar competencias de personas que ya pertenecen a la organización:
 - “Cuando se implementa un modelo de gestión por competencias y se desea saber qué nivel de competencias presentan los distintos integrantes de la organización, con el propósito de conocer las brechas en materia de competencias y desarrollarlas” (Alles, 2006, p. 311).
 - Frente a cualquier situación en la que se desee evaluar el potencial o las competencias del personal con fines de desarrollo, planes de carrera, planes de sucesión, entre otros (Alles, 2006)
 - “Cuando la organización inicie un proceso de *mentoring* y desee conocer previamente las competencias de los futuros participantes” (Alles, 2006, p. 131).
 - Frente a los casos de fusión o compra de empresas. Se evalúan los diferentes activos de la organización, pero en raras ocasiones se analiza también con qué recursos humanos cuenta, por medio de una evaluación. (Alles, 2006).

Como puede observarse la técnica de Assessment Center suele usarse para medir competencias para diversas finalidades, de igual forma existen en el mercado distintas metodologías de aplicación, entre las que podemos conseguir el Assessment Center Sociopsicodramático, el cual desarrollaremos a continuación.

Assessment Center Sociopsicodramático

Es una modalidad del Assessment Center que nace por la iniciativa del Psicólogo Psicodramatista venezolano Sócrates Serrano, quien en 2001 comenzó a aplicar la técnica de Assessment Center con actividades propias del psicodrama. Posteriormente, trabajando en una empresa consultora se une a la Psicóloga Psicodramatista Lucia Lozada e incorporan otros elementos extraídos del sociodrama y de la sociometría. Desde hace tres años ambos psicólogos crearon la empresa consultora Talentos en Acción en donde emplean el Assessment Center Sociopsicodramático como uno de los productos que ofrecen a sus clientes.

El Sociopsicodrama es un método a través del cual las personas exploran las dimensiones psicológicas de sus problemas mediante la actuación de sus situaciones de conflicto.

Se puede entender como una técnica global que integra el cuerpo, las emociones y el pensamiento (TEA, s/f). Otra forma de definirlo según (Zuretti, s/f) “es un procedimiento dramático específico, basado en las teorías de los roles y en su vinculación, con el fin de trabajar sobre los roles sociales en los grupos naturales, espontáneamente creados, como grupos de convivencia, comunidades y en los grupos de trabajo y organizacionales”.

Nace a comienzos del Siglo XX, el Director de Teatro y Médico Psiquiatra judío, Jacob Levy Moreno, presentó dos enfoques novedosos: la Psicoterapia de Grupo, que destacaba más en el grupo que en el individuo, y el Sociopsicodrama, el cual enfatizó más en la acción que la palabra.

El Teatro de la Espontaneidad nace a raíz de un grupo de actores y actrices que representaban de manera espontánea y sin ensayo, temas sugeridos por el público presente. Las personas del público subían al escenario a representar ciertos papeles de los personajes envueltos en el tema (Moreno, s/f, TEA, s/f).

En 1925, cuando Moreno emigró a Estados Unidos, comenzó una serie de actividades experimentales incluyendo el trabajo con el Periódico Viviente, introduciendo en

su trabajo la estructura del teatro griego, y usando ese espacio para visualizar sentimientos y percibir eventos, creando sus propios guiones e improvisando.

Dentro de la experimentación, realizó trabajos con obreros en fábricas, utilizando Sociogramas y Sociodramas, Reverso de Roles y otras técnicas a fin de mejorar las relaciones entre patrones y obreros.

La metodología Sociopsicodramático parte de dos teorías fundamentales: El Sociodrama y el Psicodrama.

El sociodrama es la representación de algún hecho o situación de la vida real en un espacio físico y con un público involucrado (ellos mismos), al cual posteriormente se le añade una temática representada, y una persona participará analizando la situación en mayor profundidad (Gamboa y Mora, 2006).

Tienen como objetivo la investigación, elaboración y comprensión del grupo como totalidad, y a su vez, la resolución de conflictos vinculares entre los miembros de un grupo. En esta técnica, el grupo es el protagonista, a diferencia del Psicodrama, donde es una persona la que protagoniza (TEA, s/f).

Principalmente, el foco de atención se centra en los vínculos y roles compartidos por los integrantes de un grupo (familia, laboral, de convivencia). Según J. L. Moreno (c/p TEA, s/f), los procedimientos sociodramáticos permiten la exteriorización de los fenómenos grupales y culturales, explorando una sociedad humana “en miniatura”.

Dentro de la organización, es una técnica poderosa para explorar y trabajar equipos naturales, cadenas de servicio, cultura organizacional, entre otros (TEA, s/f).

El psicodrama, aparece como manifestación de una serie de cambios sociales en los que el común denominador es el compromiso y la participación grupal activa. Es un método a través del cual las personas exploran las dimensiones psicológicas de sus problemas

mediante la actuación de sus situaciones de conflicto. A través del Psicodrama, se ayuda a la persona a explorar sus dimensiones psicológicas mediante la actuación de situaciones de conflicto, más que hablando acerca de ellas. (TEA, s/f).

El psicodrama (TEA, s/f) presenta los siguientes elementos en el desarrollo de la técnica:

- *Director*: Productor de dramatizaciones, investigador social y terapeuta principal de la sesión.
- *Rol*: Conjunto de operaciones con que el sujeto se enfrenta a los estímulos y situaciones de la vida. Cuántos más roles practique un individuo, mayor flexibilidad adquirirá para enfrentarse a situaciones difíciles. Además un individuo aprende valores y normas por los roles que ejecuta.
- *Yo auxiliar*: Asistente terapéutico, ocupa un lugar intermedio entre el Directo y el Protagonista. Ejerce roles clave para las escenas del protagonista o grupo.
- *Protagonista*: Paciente y centro de atención del psicodrama. Agente dinámico y terapéutico que me emerge del grupo que participa en la sesión.
- *Audiencia*: Conjunto de personas que se encuentran en torno a la acción. Constituida por pacientes y yo auxiliares.
- *Escenario*: Espacio físico que representa psique del protagonista o grupo, donde se trabajan conflictos internos y externos.
- *Caldeamiento*: Primera etapa. Su fin es el surgimiento de un protagonista o de un conflicto del grupo para ser trabajado en escenas, promueve la espontaneidad y la creatividad en el grupo.
- *Dramatización*: Segunda etapa. Creación de escenas donde los yo auxiliares interpretan personajes y se movilizan emociones para ayudar a resolver el conflicto del protagonista o grupo.
- *Compartir*: Tercera y última etapa. La atención se lleva a la audiencia nuevamente. Se pide a los miembros que compartan experiencias a partir de lo vivido como yo auxiliar o como audiencia, sin consejos ni juicios.
- *Test de Espontaneidad*: Escena inesperada o improvisación que tiene como fin explorar los niveles de espontaneidad y creatividad en el grupo y cada uno de sus miembros.

- *Tele*: Es la atracción o rechazo mutuo entre dos o más personas. Por ejemplo: el asesor y un trabajador, Gerente, Empleado, pares y/o entre miembros de un grupo.
- *Átomo Social*: Es el conjunto de personas que son necesarias para el funcionamiento adecuado de un individuo en cada uno de sus roles.
- *Sociograma*: Es la representación gráfica de las relaciones que tienen entre sí los miembros de un grupo. Surge como resultado de un test sociométrico, en el cual los miembros de un grupo manifiestan su voluntad de compartir o no en diferentes criterios con otros miembros de ese mismo grupo.

De la exposición de las dos técnicas expuestas anteriormente, surge el Sociopsicodrama, esta metodología emerge a partir de diversas experiencias con actores, como, presos, prostitutas, patronos y trabajadores, envolviendo el drama como fuente inspiradora y de apoyo psicológico (TEA, s/f).

El Sociopsicodrama le permite al grupo, tocar las raíces más profundas y obtener el conocimiento que se encuentra en el interior de la persona trayéndolo a la superficie y al mismo tiempo descubrir el proceso de su matriz grupal inmersa en la matriz social de la que es parte.

Zuretti (s/f, cp. TEA, s/f) señala que en el Psicodrama la atención del Director (quien realiza las acciones) y su equipo se centran en el individuo evaluado y en sus problemas personales. Al desplegarse estos problemas ante un grupo de individuos, los actos psicodramáticos que se exponen, afectan a los espectadores en la medida en que existan afinidades entre su propio contexto de roles y el contexto propio del sujeto central.

Es por ello que se define a la metodología del Sociopsicodrama (Talento en Acción, s/f) como la técnica que contempla la conjunción de varias evaluaciones, donde se observarán claramente los comportamientos que a largo plazo se definirán como caracteres de desempeño por los supervisores de los candidatos seleccionados (TEA, s/f).

Tal como se ha detallado en la explicación precedente en vista de la validez y complejidad, el Assessment Center especialmente la metodología SocioPsicodramática, a efectos de este estudio, es la que se contempla como la técnica para el diagnóstico y evaluación de competencias, en el proceso de selección o desarrollo individual del personal con el fin de obtener valores estándares y superiores del desempeño dentro de una empresa.

Elementos del Assessment Center Sociopsicodramático

Según Talentos en Acción (s/f), señalan los siguientes elementos y roles en el Assessment Center Sociopsicodramático (ACS):

- *Escenario:* espacio donde la acción tiene lugar. El sociopsicodrama es la única metodología que se usa el escenario.
- *Protagonista:* Candidato, externo o interno, a ser evaluado en la sesión de ACS y que durante las actividades grupales e individuales interviene, participa, propone ideas, ejecuta acciones o manifiesta conductas que son registradas por los observadores.
- *Director:* Hacedor de situaciones. Guía al protagonista a través de la acción en la escena. Tiene a su cargo el diseño de las actividades, la dirección de ejercicios grupales, Yo auxiliares en escenas y/o test de espontaneidad, y la evaluación de candidatos/participantes.
- *Yo auxiliar:* Debe mantener el conflicto, y a su vez, no debe permitir que el conflicto que dramatiza muera. Debe permitir que se generen las conductas asociadas a la competencia. El yo auxiliar debe estar en constante comunicación con el Director.
- *Audiencia:* el resto del grupo en el momento que está ocurriendo una acción o se están impartiendo instrucciones para una actividad.
- *Evaluador:* Son las personas de la organización y de TEA que tiene como responsabilidad registrar conductas asociadas a las Competencias a ser evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático. Este rol no proviene del Psicodrama sino del Assessment Center.
- *Test de Espontaneidad:* es la respuesta nueva ante una situación antigua o una respuesta adecuada a una situación nueva.

- *Comité:* al terminar el ACS, se reúnen todas las personas encargadas de la evaluación a fin de cotejar los registros y establecer un consenso entre los indicadores conductuales asociados a las Competencias que fueron evaluadas y que se evidenciaron en cada candidato durante el proceso de ACS.
- *Feedback:* los evaluadores suministran información a los colaboradores/trabajadores que participaron en el Assessment Center Sociopsicodramático sobre su desempeño, enfatizando sus fortalezas y oportunidades de mejora.
- *Bunker:* es un espacio de contención al que sólo tienen acceso los participantes del ACS y un facilitador de TEA o Bunkero, quien se encarga de estimular el proceso de reflexión y aprendizaje en cada uno de los participantes.

A continuación se exponen las fases del Assessment Center Sociopsicodramático.

- *Caldeamiento:* Etapa de preparación para la acción. Establecimiento de rapport, ruptura del hielo a fin de romper las barreras y resistencias que los participantes puedan tener, así como para crear un clima que propicie la espontaneidad, la acción fluida y que la atención se centre más en las actividades que en la sensación de ser evaluados.
- *Dramatización o Acción:* Ejercicios grupales, casos, tests de espontaneidad. Se inicia con actividades grupales, seguido de ejercicios en parejas y se finaliza con actividades individuales. Estas actividades individuales en ocasiones no es necesario.
- *Cierre o Compartir:* Elecciones sociométricas, compartir y cierre final. Al terminar la fase de acción, se abre un espacio para la opinión y el compartir acerca del Assessment Center Sociopsicodramático de parte de los postulados y evaluadores. Se aclaran las dudas y se da información acerca de los siguientes pasos dentro del proceso de evaluación.

- *Comité*: Al terminar el ASC se reúnen todas las personas encargadas de la evaluación a fin de cotejar registros y establecer los indicadores evidenciados durante el proceso, asociados a las Competencias a ser evaluadas.
- *Sesión del Feedback*: es la preparación a los evaluadores de la organización para otorgar la retroalimentación y a los participantes de cómo recibir la retroalimentación.

Luego de explicar el concepto, origen, elementos, procedimientos y fases que contempla la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático para diagnosticar y evaluar de competencias, continuaremos con la explicación de la segunda variable en estudio, el desempeño laboral, que tomado su condición multidimensional presenta dos dimensiones: Desempeño de tareas y Desempeño Contextual, y a su vez esta última dimensión presenta dos dimensiones: Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización.

Desempeño laboral

Definición de desempeño según Costales (2009).

1. *Es conductual: el comportamiento se evidencia en las actividades o funciones que las personas realizan en su trabajo y que pueden ser observadas, descritas y verificadas. (Moreno, 2001).*
2. *Es episódico: el rendimiento no puede considerarse como una constante con un inicio y un final definidos dentro de una jornada laboral de ocho horas, ya que hace referencia únicamente a las actividades que tienen la marcada intención de lograr objetivos o estándares planteados por la organización, es decir, las actividades esenciales de cada puesto o cargo. (Borman, Motowidlo, Schmit, 1997).*
3. *Es evaluable: en la medida en que puede ser valorado como positivo o negativo para la efectividad personal u organizacional. (Borman, Motowidlo, Schmit, 1997).*

4. *Es multidimensional: el rendimiento no depende de una única variable, por el contrario se lo estudia como un conjunto de factores, determinantes (indirectos y directos) o conductas laborales relevantes para la organización en la mayoría de contextos. (Moreno, 2001).*

El desempeño laboral no es una novedad para las organizaciones, ya que el individuo tiende a conectarse con su puesto de trabajo. De tal forma, el desempeño se puede entender como el mérito que puede mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman (Ruiz, C., K, Silva V, Neif G y Vanga A, María G., 2008).

Tabla 2: Cuadro de definiciones de desempeño laboral.

Autor	Definición
Arias (1999)	“Es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto al personal”
Dessler, (2001)	“Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”
Chiavenato (2002, p. 236)	“Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”
Dalton, Hoyle y Watts (2007)	“Es una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. La aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades”
Stoner (1994)	El desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Fuente: (Lecturas realizadas por Carrera y Pernía para su trabajo de grado)

Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no sólo incluye la

producción de unidades tangibles, entendiendo que proviene del desarrollo de diversas fases de aprendizaje (Levy-Leboyer, C, 2003), sino también las no tangibles, como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio (Davenport, T., y Prusak, L., 1998).

Gracias a los escritos de Viswesvaran (1993) se pudo observar una evolución precisa del concepto de desempeño laboral. Algunas primeras conceptualizaciones se centraron principalmente en el valor económico de los comportamientos individuales a la organización. Con el surgimiento de la literatura sobre la teoría de las expectativas, muchos investigadores comenzaron a centrarse en las medidas que reflejan el esfuerzo de los gastos y la productividad de los trabajadores. Por lo que se puede entender que el desempeño laboral es quizás el constructo más importante dentro de la Teoría de la Organización, la Psicología y la Gestión de Recursos Humanos.

En síntesis de los conceptos basados en las teorías, para el presente estudio se define como desempeño laboral como las acciones o conductas bajo control de los empleados, que contribuyen a los objetivos de la organización. (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001, c/p.; Sáez, 2007).

En sus estudios Costales (2009) hace referencia al modelo de Campbell y sus colaboradores (1990) en base a la distinción entre conductas, capacidades y diferencias individuales del desempeño humano. El análisis factorial (Levy-Leboyer, C. 2003, p. 36-37) de este estudio trajo como consecuencias la creación de ocho factores generales para poder trabajarlo: (1) competencias en tareas específicas del cargo, (2) competencias en tareas no específicas del cargo, (3) la comunicación escrita y oral, (4) demostración de esfuerzo, (5) mantener la disciplina personal, (6) facilitar el desempeño de los pares y del equipo, (7) la supervisión / liderazgo, y (8) gerencia / administración.

Según Campbell (1990) los ocho factores expuestos anteriormente son los más importantes y los mismos pueden ser utilizados para describir el desempeño de cada puesto de

trabajo en el ámbito profesional, aunque la aplicación de alguno de los factores antes mencionados, no tenga la misma relevancia en un determinado puesto de trabajo.

Determinantes del desempeño laboral

Según Campbell (1990; c/p. Costales, 2009) el desempeño puede ser determinado a través de los elementos que lo componen, por ello los clasificó en determinantes directos e indirectos:

Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de rendimiento. Se clasifican en:

- **Conocimientos:** Conjuntos articulados de información que poseen las personas en variedad de temas.
- **Destrezas o habilidades:** Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una(s) tarea(s) específica(s).
- **Motivación o motivos:** Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad. Impulso para realizar una actividad determinada.

Los determinantes indirectos, como su nombre lo indica, influyen en el rendimiento indirectamente a través de los determinantes directos. Pueden ser internos o externos.

Los determinantes indirectos internos al individuo:

- **Capacidades o aptitudes:** Rasgos generales de los individuos, que hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipo de actividades.
- **Rasgos de personalidad:** Elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales.
- **Actitudes:** Predisposición de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean.
- **Valores:** Ciertas normas de conducta o patrones comportamentales adoptados por las personas.

- Intereses: Atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones, para una persona determinada.

Los determinantes indirectos externos al individuo:

- Organizacionales: Disponibilidad de recursos, organización del trabajo, entre otros.

Dimensiones del Desempeño Laboral

En 1990 Campbell se refirió al desempeño como un constructo multidimensional, (Costales, 2009); de la misma forma lo hicieron Borman y Motowidlo (Borman, W., Penner, L., Allen, T. y Motowidlo, S., 2001), por lo que han expandido la noción tradicional de desempeño incluyendo, facetas de la ejecución que están más allá de la destreza en tareas. De acuerdo con estos investigadores, el dominio del criterio puede considerarse compuesto por dos dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual.

Desempeño de Tareas

El desempeño de tarea fue definido por Borman y Motowidlo (1993, c/p. Borman & Motowidlo, 1997, p. 100) como "la pericia con la que los ocupantes de un puesto realizan actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos, actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios o servicios".

Los mejores predictores del desempeño de tareas son los conocimientos, destrezas y habilidades (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Ahora bien, teniendo claro el modelo de competencias desarrollado por Spencer y Spencer en 1993, estos predictores son los mismos que se muestran en la primera parte del iceberg de competencias.

Desempeño Contextual

En el estudio científico de la conducta humana en el trabajo, la influencia del ambiente laboral en el rendimiento de las personas es un factor que ha ido tomando importancia en los últimos años. En esta línea Borman y Motowidlo (1997), presentan una teoría que permite integrar el contexto social al constructo del desempeño.

Del conjunto de investigaciones desarrolladas en esta área, se pueden identificar al menos cinco dimensiones relacionadas con el constructo “desempeño contextual” (Borman, Stephan, Motowidlo, 1993; Borman et al., 2001): (1) Persistencia en el esfuerzo para completar las propias tareas satisfactoriamente, (2) Voluntarismo para realizar tareas no asignadas formalmente al puesto, (3) Ayuda y cooperación con otros, (4) Seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales, (5) Aprobación, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales. Aunque las investigaciones realizadas sobre el desempeño contextual no son numerosas, existe un cierto soporte empírico que establece correlaciones significativas entre el desempeño contextual individual y la efectividad organizacional (George y Bettehausen, 1990; Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, Organ, 1988, Barrick & Mount, 1991; Sáez, 2007).

“El desempeño contextual es importante a nivel organizacional porque contribuye en el logro de la efectividad organizacional, en los distintos ámbitos que comparten el contexto organizacional, social y psicológico, y este ayuda como catalizador para las actividades y procesos laborales” (Borman & Motowidlo, 1997, p. 73). Borman y sus colegas (Borman, et al., 2001; Penney & Borman, 2005) sugirieron que el desempeño contextual incluía actividades tales como: "desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras: persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar a otros; seguir las reglas organizacionales y procedimientos; apoyar a la organización" (Penney & Borman, 2005, p. 376)

Diferencias entre desempeño contextual y desempeño de tareas según Sáez (2007):

En este sentido, el desempeño contextual y el de tarea difieren en tres aspectos:

- *El desempeño de tarea varía en función de los trabajos, mientras que el contextual es similar en todos,*
- *El desempeño de tarea es algo que se espera como un requisito, mientras que el contextual no lo es de modo oficial,*
- *Se llega a la hipótesis siguiente: el desempeño de tarea está más relacionado con las capacidades cognitivas y que el contextual está más relacionado con las características de personalidad, como por ejemplo la amigabilidad y conciencia.*

Basados en estudios conceptuales y demostraciones empíricas en el tema de desempeño, los autores Williams y Anderson (1991) sugieren las siguientes dos categorías, o sub dimensiones pertenecientes a la dimensión contextual del desempeño: (1) desempeño contextual hacia el individuo, el cual es un comportamiento que provee de beneficios a la organización en general, y (2) desempeño contextual hacia la organización el cual beneficia de manera inmediata a los individuos que se encuentran alrededor e indirectamente a través de esta contribuye a la organización, por ejemplo, ayudar a quienes han estado ausentes, presentar un interés personal en otros empleados.

Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización

Investigaciones anteriores (Organ & Konovsky, 1989; Smith, Organ & Near, 1983, cp. Williams & Anderson, 1991) han señalado que la dimensión desempeño contextual hacia el individuo es entendida como altruismo y la dimensión desempeño contextual hacia la organización es entendida como el cumplimiento generalizado.

El desempeño hacia el individuo o altruismo es visto como un comportamiento que ocurre sin la espera de ninguna recompensa externa, mientras que el desempeño hacia la organización o el cumplimiento de las normas es visto como un comportamiento que ocurre cuando existe la expectativa de alguna ganancia o por evitar un castigo (Williams & Anderson, 1991, p. 602).

Estas distinciones son importantes porque estudios anteriores han mostrado que estas dimensiones: desempeño de tarea y el contextual (Sáez, 2007), no son dimensiones del desempeño totalmente independientes, sino muy relacionadas entre sí; e igualmente el desempeño contextual hacia el individuo y desempeño contextual hacia la organización tienen diferentes antecedentes y predictores, y algunos estudios no presentan la inclusión de las mismas (Brief & Motowidlo, 1986, O'Reilly & Chatman, 1986, Smith, Organ & Near, 1983, cp. Williams & Anderson, 1997), por esto los autores Williams y Anderson (1991) recomiendan incluir en todo tema de investigación referente al desempeño las dos subdimensiones del desempeño contextual, a fin de proporcionar un estudio robusto referente a este tema, por ello se define como método de recolección de datos referente al desempeño laboral, el cuestionario elaborado por Williams y Anderson en su estudio para el año 1991 referido en este capítulo.

Con motivo de demostrar el alcance de la relación entre ambas variables, a continuación se presentan estudios precedentes al hecho.

Relación entre las Competencias Laborales y el Desempeño Laboral

Borman y Motowidlo (1993, c/p. Muchinsky, 2002) consideran que una buena evaluación en el puesto de trabajo, debe incluir tanto factores de desempeño contextuales como al mismo tiempo factores de desempeño de tareas.

Motowidlo, en una segunda oportunidad trabaja junto a Van Scotter en 1994 (c/p. Muchinsky, 2002), y resaltan que estas dimensiones (desempeño contextual y desempeño de tareas) contribuían de manera independiente al desempeño laboral. El estudio fue realizado en una muestra de mecánicos de la fuerza de trabajo de Estados Unidos, las competencias evaluadas fueron competencias específicas del cargo como: orientación al trabajo, dominio, confianza, adaptación, cooperación, locus de control, por lo que se puede sustentar una relación directa confiable. El resultado preciso fue que factores como la experiencia en procesos laborales estaba más relacionados con el desempeño de tareas que con el desempeño contextual,

mientras que variables de personalidad se relacionaban en mayor magnitud con el desempeño contextual que con el desempeño de tareas.

Otras explicaciones señalan lo mencionado en reiteradas oportunidades durante este capítulo (Borman & Motowidlo, 1993, c/p. Borman & Motowidlo, 1997) los determinantes como: conocimientos, destrezas y habilidades asociadas con una determinada tarea, la experiencia y el rendimiento de la formación deberían ser más altamente correlacionados con el desempeño de tareas (Motowidlo & Van Scotter, 1994; c/p. Muchinski, 2002). Por el contrario, comportamientos tales como la cooperación, la persistencia y el cumplimiento podrían ser más fuertemente relacionados con las variables de personalidad que con la experiencia, el rendimiento de capacitación, o habilidad.

La teoría antes explicada, coincide con el modelo de Campbell (1990) al afirmar que los determinantes directos del desempeño son los conocimientos, destrezas y la motivación, y estos determinantes a su vez están influenciados por otras variables psicológicas como las aptitudes, rasgos de personalidad, valores, creencias, etc. En cuanto al rendimiento en la tarea, sus determinantes directos son fuertemente influenciados por las capacidades o aptitudes del individuo, mientras que para el rendimiento contextual, los determinantes más importantes son los rasgos de personalidad. (Moreno, 2001 c/p. Costales 2009). En este sentido Motowidlo y Smith (1999 c/p. Costales 2009) afirman que:

“Se presume que la capacidad cognitiva afecta primariamente al rendimiento en la tarea a través de su influencia en los conocimientos, las destrezas y los hábitos de trabajo; mientras que los rasgos de personalidad afectan principalmente al rendimiento contextual mediante sus efectos en los conocimientos, las destrezas y los hábitos contextuales de trabajo”.

Este último argumento presenta “igualdad” a la apreciación inicial realizada por Borman y Motowidlo en el estudio realizado el 1997, y consecuentemente afirman:

“Si incluimos como criterio de evaluación, durante el proceso de selección del personal, los factores del desempeño contextual, entonces los factores de la personalidad arrojarán un proceso de selección más exitoso. De hecho, creemos que cuando los rasgos de personalidad predicen el desempeño laboral, con frecuencia este resultado tiene inmerso elementos del desempeño contextual...” (p. 5).

Explicando con más profundidad el párrafo anterior Borman y Motowidlo (1997) señalan que en un metanálisis realizado por Barrick y Mount (1991); Tett, Jackson y Rothstein (1991) en el que evaluaron la validez de las escalas de personalidad y el desempeño laboral, obtuvieron una correlación moderada, lo que se puede traducir a que este nivel de correlación es una función de los predictores de personalidad correlacionados con los elementos del desempeño contextual, cuando las medidas exceden por encima de los valores de desempeño. Es decir, que los rasgos de personalidad (Spencer y Spencer, 1993) entiéndase las competencias, se encuentran correlacionados con los valores del desempeño contextual.

Los siguientes estudios demostraron que la variable de investigación desempeño contextual, tiene impacto al momento de su evaluación: “El estudio del impacto de la evaluación del comportamiento contextual y de tarea de los supervisores” (Werners, 1994), “Investigación de la relación entre la evaluación del desempeño laboral y la evaluación del desempeño de tareas en los dos factores (Van Scotter & Motowidlo, 1994) y, el estudio de “Evaluación de un modelo de influencia del supervisado sobre la evaluación del superior” (Ferris Judge, Rowland y Fitzgibbons, 1994; Borman & Motowidlo, 1997).

De los estudios referidos anteriormente Borman y Motowidlo (1997) establecen que aparentemente han quedado definido que los valores del desempeño laboral, están influenciados sustancialmente por los valores de desempeño contextual, entonces estos valores se convierten en una explicación alternativa a la fuerte concisión de que la personalidad predice el desempeño laboral.

En otras palabras, en el artículo “Desempeño de Tarea y Desempeño Contextual: El Significado para la Búsqueda de Selección del Personal” de Borman y Motowidlo (1997), demuestran que las correlaciones entre las escalas de personalidad y los niveles de desempeño contextual son más altas que la correlación obtenida entre las escalas de personalidad y los niveles de desempeño de tareas.

Estos estudios proveyeron una explicación para las posturas que alegaban que la personalidad fungía como predictor del desempeño laboral (Borman & Motowidlo, 1997).

De las investigaciones expuestas anteriormente, se puede decir que las evaluaciones de competencias se pueden usar como criterio en el establecimiento de la conexión desempeño laboral-personalidad, entonces se puede establecer que los predictores de la personalidad, los comportamientos, indicaran la manera de actuar o pensar, y son realmente la conexión entre el desempeño contextual y ellos mismos. Teniendo en cuenta que algunas de las características de las competencias son: los rasgos de la personalidad, el auto concepto y las motivaciones. Siendo estas características en términos de competencia, las que predicen las acciones de las habilidades, comportamientos es decir, provocan actuaciones y producen los *outcomes* (resultados) del rendimiento (Spencer & Spencer, 1993; cp. Paper de Formación Municipal, 1999).

CAPITULO III:

MARCO REFERENCIAL

La empresa objeto de estudio manifestó su deseo de mantener en confidencialidad su nombre.

Esta empresa opera en Venezuela desde aproximadamente más de una década con la apertura de la primera tienda con el concepto de ferretería en el orden del autoservicio. Sin embargo, presenta 50 años de experiencia en el área del mayoreo ferretero, contando con un fundamento en materia de consistencia y constancia en la atención al cliente. Por lo que, constantemente se encuentran incorporando nuevos e innovadores productos, como: Herramientas Eléctricas, Herramientas Manuales, Plomería, Electricidad, Iluminación, Muebles, Organización, Camping.

Misión de la organización:

Continuar siendo la mejor opción en artículos de ferretería y mejoramiento del hogar, operando tiendas que generen pasión a sus clientes gracias a su constante innovación y consistente calidad de servicio. Apoyada en la mejora de nuestros procesos de trabajo se adaptará continuamente a las cambiantes necesidades.

Para sus proveedores, será una atractiva y sostenida opción de negocios, establecer alianzas y sinergias que ayuden a nuestro fortalecimiento. Actuar con responsabilidad hacia todos sus relacionados.

Visión de la organización:

Soñar todos los días con ser la mejor ferretería en nuestro país. Trabajar con pasión hacia este objetivo. Queremos estar ahí y permanecer en el tiempo. Somos la fuerza que trabaja con compromiso y lealtad para hacer realidad ese gran sueño.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema de investigación planteado y a los objetivos definidos, se quiere determinar el grado de relación y/o vinculación que existe entre el nivel de presencia de las competencias evaluadas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático y el desempeño contextual, hacia el individuo y hacia la organización y el desempeño de tarea en un grupo de 31 personas que ocupan los cargos de gerente y subgerente en una empresa ferretera; por ello se definió que el tipo de estudio es correlacional, ya que pretende responder a preguntas de investigación mediante la asociación de variables medibles, en las que un patrón es predecible para un grupo o población (Hernández, S. Fernández-Collado, Batispta, L., 2008).

DISEÑO DE INVESTIGACION

Los datos necesarios para esta investigación fueron recogidos en una situación ocurrida, sin manipular las variables y se realizó una observación por separado de las mismas; en principio, se obtuvieron los puntajes del grado de presencia de las competencias evaluadas en los individuos que conformaron la muestra, a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico, y pasados tres meses de esta fase se valoraron el nivel de desempeño laboral de los mismos individuos en sus dos dimensiones: de tareas y contextual, y las dimensiones del desempeño contextual: hacia el individuo y hacia la organización, con el propósito de determinar el grado de la vinculación existente las ambas variables; por lo que

esta investigación según su estrategia es de tipo no experimental- transeccional. Para Hernández, Fernández y Baptista (1991; cp. Balestrini, 2002) los estudios de tipo no experimental- transeccional “Son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan para su análisis, tomando en cuenta su interrelación e incidencia” y “en los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa solo una vez y en un tiempo único”.

POBLACIÓN

Hernández, Fernández y Baptista (1991; cp. Balestrini, 2002) definieron que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”. En la presente investigación el objeto de observación y estudio, fueron 31 personas que participaron en un proceso para determinar el grado de presencia de cinco competencias establecidas para el cargo de sub gerente y gerente, a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico, con la finalidad de establecer brechas y acciones de desarrollo para las mismas. Transcurridos tres meses de haber participado en ese proceso, los supervisores inmediatos de las mismas 31 personas llenaron el instrumento de desempeño laboral de los autores Williams y Anderson (1991), que evalúa el desempeño contextual en sus dos dimensiones: hacia el individuo y hacia la organización, y el desempeño de tarea.

MUESTRA

La muestra es entendida como un “subgrupo de la población” (Sudman, 1976; Hernández, Fernández y Baptista, 1991; cp. Jaimes y Wenk, 2008). “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991; cp. Jaimes y Wenk, 2008).

En la presente investigación debido a lo reducido de la población a estudiar se tomo como muestra toda la población. En este sentido, la muestra estuvo conformada por 10 gerentes y 21 sub gerentes, para un total de 31 personas que participaron en un proceso de Assessment Center Sociopsicodramatico, para determinar el grado de presencia de cinco competencias establecidas para el cargo de sub gerente y gerente con la finalidad de

establecer brechas y acciones de desarrollo para las mismas. Posterior a un lapso de tres meses de la aplicación del Assessment Center Sociopsicodramático, los supervisores inmediatos de esta misma muestra de sujetos llenaron el instrumento de desempeño laboral de los autores Williams y Anderson (1991).

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son las personas que ocupan los cargos de gerente y subgerente que participaron en un proceso de Assessment Center Sociopsicodramático y transcurridos tres meses de ese proceso los supervisores inmediatos de los mismos llenaron el instrumento que evalúa el desempeño contextual en sus dos dimensiones: hacia el individuo y hacia la organización, y el desempeño de tarea de los autores Williams y Anderson (1991).

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Como se expresara en párrafos precedentes, este estudio se basa en la medición de dos variables, a saber:

Variable I: Nivel de presencia de las competencias evaluadas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático.

Definición Conceptual: se refiere al conjunto de “conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizaciones y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico” (Talentos en Acción, s/f).

Definición Operacional: determinación del Nivel de Presencia de las Competencias: Autocontrol, Adaptabilidad, Capacidad de Influencia, Liderazgo y Orientación al Logro, por medio de la observación de conductas asociadas a las mismas durante un proceso de Assessment Center Sociopsicodramática. (Ver Anexo A).

Dimensiones de la variable Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramatico.

Autocontrol: es la capacidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles (provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás). En los niveles inferiores implica la capacidad de mantener la calma en momentos de estrés y presión de tiempo; en los niveles más altos implican no sólo mantener la calma propia sino calmar a los demás en situaciones de alta emocionalidad.

Adaptabilidad: es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen. Implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia.

Capacidad de Influencia: capacidad para influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad de entender a la audiencia y adaptar el mensaje y/o argumentos en función de la misma para que apoyen sus ideas/planes/propuestas.

Liderazgo: capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Incluye actuar para que la visión de la empresa sea escuchada, comprendida y aplicada por todos, generando entusiasmo y energía para alcanzarla de la manera más efectiva consiguiendo la confianza y disposición de su gente.

Orientación al logro: es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos (a nivel individual u organizacional) enfocándose en los objetivos clave del negocio. Implica el cuestionamiento de

la eficiencia de los procesos de su área y organizacionales, logrando identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar, sino también actuando para concretarlo.

Variable II: Desempeño Laboral

Definición Conceptual: se refiere a las acciones bajo control de los empleados, que contribuyen a los objetivos de la organización (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001, c/p.; Sáez, 2007).

Definición Operacional: puntaje obtenido por los sujetos de la muestra, al responder cada uno de sus supervisores inmediatos los ítems correspondientes a las dimensiones y sub dimensiones del desempeño laboral en el cuestionario elaborado por Williams y Anderson (1991). El cuestionario se puede observar en el Anexo B.

Dimensiones de la variable Desempeño laboral

Desempeño de Tareas: eficacia con la que los empleados realizan actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización ya sea directamente mediante la aplicación de una parte de su proceso tecnológico o indirectamente, dotándolos de materiales o servicios necesarios (Borman & Motowildlo, 1993, p. 99).

Desempeño Contextual: comportamiento que va mas allá del desempeño de tareas y habilidades técnicas, en este sentido apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas (Borman, 2004, p. 238).

Sub dimensiones del Desempeño Contextual

Desempeño Contextual hacia los individuos: se refiere a todos los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la organización (Williams & Anderson, 1991).

Desempeño Contextual hacia la organización: son todos aquellos comportamientos que benefician a la organización en general (Williams & Anderson, 1991).

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores conductuales
Nivel de Presencia de las competencias evaluadas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático.	Conjunto de “conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que están conectadas al comportamiento de alto desempeño de la gente dentro de las organizacional y que deben ser adquiridas, usadas, desarrolladas y compartidas para poder competir en un mercado específico” (Talentos en Acción, s/f)	Determinación del nivel de presencia de las competencias: autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo y orientación al logro, por medio de la observación de conductas asociadas a las mismas durante un proceso de Assessment Center Sociopsicodramática	Autocontrol	No se deja llevar por sus impulsos.
				Responde con Calma.
				Calma a otros.
			Adaptabilidad	Está abierto a nuevas ideas.
				Se adapta a las situaciones cotidianas.
				Tolera la ambigüedad.
				Adapta o cambia de estrategia.
			Capacidad de Influencia	Reconoce la importancia de persuadir.
				Toma una acción directa para persuadir / convencer a otros.
				Realiza varias acciones para persuadir.
				Calcula el impacto de sus palabras o acciones.
				Utiliza influencia directa.
			Liderazgo	Utiliza estrategias de influencia complejas.
				Mantiene a las personas informadas.
				Promueve la efectividad del equipo
				Apoya y respalda al equipo.
				Se posiciona como líder.
			Orientación al Logro	Comunica una visión de futuro convincente.
				Se enfoca en trabajar con medidas de excelencia.
				Mejora el desempeño, identificando y concretando área de oportunidad.
				Establece y trabaja por alcanzar metas retadoras.
Hace análisis costo-beneficio.				
Asume riesgos calculados para alcanzar los objetivos de la				
Se enfoca en trabajar con medidas de excelencia.				
Mejora el desempeño, identificando y concretando área de oportunidad.				

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Desempeño Laboral	Se refiere a las acciones bajo control de los empleados, que contribuyen a los objetivos de la organización. (Campbell, 1990; Murphy, 1989; Viswesvaran, 2001, c/p.; Sáez, 2007).	Puntaje obtenido por los sujetos de la muestra, al responder cada uno de sus supervisores inmediatos los ítems correspondientes a las dimensiones y subdimensiones del desempeño laboral en el cuestionario elaborado por Williams y Anderson (1991).	Desempeño de Tareas		-Este empleado ayuda a otros que han estado ausentes -Este empleado ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo -Este empleado ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido) -Este empleado toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo -Este empleado deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados -Este empleado tiene un interés personal en los demás empleados
			Desempeño Contextual	Desempeño Contextual hacia el individuo	Este empleado atiende al trabajo por encima de las normas

					-Este empleado avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo
					-Este empleado toma descansos en el trabajo no merecidos
					-Este empleado pasa gran tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales
					-Este empleado pasa gran tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales
					-Este empleado se queja de cosas insignificantes en el trabajo
					-Este empleado conserva y protege la propiedad de la organización
					-Este empleado se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden
				Desempeño Contextual hacia la organización	-Este empleado completa adecuadamente los deberes asignados
					-Este empleado

					cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo
					-Este empleado realiza las tareas que espera usted
					-Este empleado reúne los requisitos formales del puesto de trabajo
					-Este empleado reúne los requisitos formales del puesto de trabajo
					- Este empleado se involucra en actividades que afectan directamente a su evaluación de desempeño
					-Este empleado descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar
					-Este empleado falla al desempeñar deberes esenciales

Técnicas de recolección de datos

Para dar respuesta de los objetivos presentados en la presente investigación, se recopiló la información requerida a través de dos instrumentos de recolección de datos. Los cuales se presentan a continuación:

Hoja de registro de Competencias

Con el propósito de determinar la ausencia o presencia de las competencias autocontrol, adaptabilidad, capacidades de influencia, liderazgo y orientación al logro evaluadas en los 31 sujetos de la muestra, los registradores identificaron la manifestación de las conductas asociadas a los indicadores conductuales durante los ejercicios, actividades y dinámicas llevadas a cabo durante el desarrollo del Assessment Center Sociopsicodramático.

En la hoja de registro, los registradores escribieron las conductas observadas en los espacios para definidos para tal fin. Dicha hoja de registro presenta una serie de columnas las cuales contiene la información de las competencias a evaluar y tantas filas como participantes del proceso de Assessment Center Sociopsicodramático. De igual manera, presenta una columna en la que los registradores asignan un número dentro de una escala ordinal con cuatro opciones del 0 al 3 que alude al nivel de presencia de la competencia (ver tabla 5), permitiendo convertir las apreciaciones cualitativas en cuantitativas.

Tabla 3: Escala para valorar el nivel de presencia de las competencias

Escala	Indicadores conductuales	Descripción	Niveles
0	0	No se observa ningún indicador de la competencia	No presencia de competencia
1	1 - 2	Se observan pocos indicadores de la competencia	Nivel bajo de presencia de competencia
2	3 - 4	Se observan de 3 a 4 indicadores de la competencia	Nivel medio de presencia de competencia
3	5	Se observan todos los indicadores de la competencia	Nivel alto de presencia de competencia

Al terminar la sesión del Assessment Center Sociopsicodramático, todos los observadores se reúnen para llegar a un consenso sobre las conductas observadas vinculadas con los indicadores conductuales y sobre el rango seleccionado para una de las competencias evaluadas en cada participante. Este consenso da como producto una hoja de registro que resume los resultados de todos los sujetos y el nivel de presencia de la competencia.

En el presente estudio, las investigadoras recibieron las hojas de registro que contenía el resultado del consenso de los registradores sobre las conductas y el nivel de presencia observado de las competencias, durante el Assessment Center Sociopsicodramático para cada uno de los 31 sujetos objeto de la muestra. De dichas hojas de registros se extrajeron el valor numérico asignado al nivel de presencia de cada una de las competencias de cada uno de los individuos objeto de estudio y vaciados en la base de datos para luego ser procesados con el programa SPSS.

Es importante destacar que este instrumento es resultado de una serie de adaptaciones llevadas a cabo por la empresa TEA para dejar registros de la evaluación o diagnóstico de las competencias, el cual no posee reportes de validez o confiabilidad, por ser como su nombre lo indica una “hoja de registro de competencias”.

Cuestionario de desempeño laboral

A fin de obtener la información referente al Desempeño Contextual y de Tarea, los supervisores de los candidatos que participaron en el proceso de Assessment Center Sociopsicodramático, luego de transcurridos tres meses, llenaron el cuestionario de desempeño laboral propuesto por Williams y Anderson (1991).

Este cuestionario mide el desempeño de tareas en una escala de siete ítems, así como también, el desempeño contextual basándose en dos subdimensiones: el desempeño hacia la organización y el desempeño hacia los individuos; por cada dimensión del desempeño contextual se incorpora una escala de siete ítems. El cuestionario lo conforman 21 afirmaciones, incluidas en ellas cinco de puntuación inversa, específicamente las correspondientes a los ítems 6-7-17-18-19.

Este instrumento fue llenado por los supervisores de los participantes del Assessment Center Sociopsicodramático. Rodríguez (2007) asevera que tradicionalmente los jefes inmediatos se les ha reconocido el derecho de evaluar al personal, debido a que es el supervisor, la persona dentro del grupo de mando que conoce mejor el desempeño ideal que el empleado debe dominar y no solo por esto, sino que también conoce a la perfección los contenidos de los puestos que ellos ocupan. A todo esto también añade, que su proximidad física a los empleados del departamento les permite fácilmente integrarse en labores propias de observación continua.

Se empleó una escala de respuesta tipo likert de cinco opciones: (N) nunca, (CN) casi nunca, (AV) a veces, (CS) casi siempre, (S) siempre; en lo referido al desempeño de tareas una puntuación alta indica que los empleados cumplen con todas las funciones que se le asignen o que estén contempladas en su cargo; una puntuación alta en los ítems correspondiente al desempeño de tareas implicaría que los empleados van mucho más allá de los requisitos que les exige el cargo.

En diferentes estudios se ha comprobado la confiabilidad del cuestionario de Williams y Anderson (1991):

En un principio Randall, Cropanzano, Borman y Birjulin (1999) y luego Turnley y cols., (1999), (c/p., Organ et al., 2006) aplicando el instrumento de Williams y Anderson (1991) obtuvieron valores similares del coeficiente de Alpha de Cronbach en estudios referente al desempeño contextual hacia los individuos .85; Turnley y cols., (2003), y Randall y cols., (1999, c/p., Organ et al., 2006) obtuvieron valores que inician desde un mínimo de .80 hasta un máximo de .88. El estimado de consistencia interna para la escala de desempeño contextual hacia la organización en estas investigaciones arrojó un promedio de .76, que van desde un mínimo de .70 hasta un máximo de .83.

Finalmente, el estimado de consistencia interna para la escala de desempeño de tarea reportó un promedio de .93, (Turnley et al., 2003, c/p., Martínez y Ramírez, 2007). Por lo tanto, en general, la escala parece ser razonablemente confiable. Herrera y Hernández (2006, c/p. Martínez y Ramírez, 2007) registraron un Alpha de Cronbach de 0.92 para la escala completa de desempeño laboral, 0.93 para la escala de desempeño de tareas y .86 para la escala de desempeño contextual.

Técnicas de procesamiento de datos

En el presente estudio se utilizó para cada uno de los instrumentos un valor numérico, discreto que únicamente puede tomar una cantidad finita y numerable de valores (Ferran, 1996, p. 6, c/p. Jaimes y Wenk, 2008), este tipo de variable permite la aplicación de ciertos métodos estadísticos para el tratamiento de datos cuantitativos.

Se tomó la totalidad de la población para obtener una muestra representativa.

A efectos de este estudio se estableció como hipótesis nula (H_0) el hecho de que las Competencias Laborales medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático van a tener menor grado de vinculación con el desempeño contextual que con el desempeño de tarea, y la hipótesis alternativa (H_1), plantea que las competencias medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático van a tener mayor vinculación con el desempeño contextual que con el desempeño de tarea.

Las variables en estudio, tanto el nivel de presencia de las competencias evaluado a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático (ACS), como los definidos en las escalas del instrumento del desempeño laboral, presentan un nivel de medición de variables ordinales, a partir de la escala ordinal las cosas u objetos de investigación, se mostraron diferenciados entre sí, y al mismo tiempo, se reconoce la existencia de una relación entre grupos de objetos (Balestrini, 2002).

Cabe acotar que para el análisis del presente estudio, debido a lo reducido de la muestra se evaluó toda la población, y ello suma a resaltar la definición de una distribución no normal que pueda presentar en el transcurso del desarrollo de la investigación.

En primera instancia se procedió a agrupar a las preguntas que hacían referencia a un determinado tipo de desempeño laboral y posteriormente se elaboró un promedio de las escalas del cuestionario, el cual lo podríamos dejar expresado de la siguiente manera:

$$X = \frac{\sum xi}{N}$$

Donde $\sum xi$ se refiere a la sumatoria de los ítems de respuestas de la escala del cuestionario de desempeño laboral; y N representa el número total de preguntas que correspondían con la variable estudiada.

Una vez obtenido el puntaje de los diferentes tipos de desempeño laboral, se procedió a realizar las debidas mediciones de las variables con la ayuda del programa estadístico Spss versión 15.0.

Coefficiente de correlación de rangos de Spearman

Este coeficiente fue seleccionado por las investigadoras para realizar las correlaciones necesarias que den respuesta a la interrogante del estudio: el mismo es una medida de asociación lineal entre dos variables, para las que se dispone de datos de intervalo o razón, para las observaciones de dos variables ordinales para un mismo individuo (Hernández, Fernández y Baptista, 2008). Se relacionan las puntuaciones obtenidas en una variable con las obtenidas de la otra.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1 hasta +1], donde una correlación cercana a +1 indica una relación lineal perfecta positiva, y una relación cercana a -1 será un indicativo de la existencia de una relación lineal perfecta negativa. Para efectos de su interpretación se utilizó la escala de interpretación de coeficientes de correlación, reportada por Hernandez, y cols. (2008) y se presenta en la Tabla N. 6.

Tabla 4. Coeficientes de interpretación del coeficiente de correlación

Coeficiente de Correlación	Grado de Relación
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0,10 / - 0,10	Correlación Positiva/Negativa muy Débil
+ 0,25 / - 0,25	Correlación Positiva/Negativa Débil
+ 0,50 / - 0,50	Correlación Positiva/Negativa Media
+ 0,75 / - 0,75	Correlación Positiva/Negativa Considerable
+ 0,90 / - 0,90	Correlación Positiva/Negativa Muy Fuerte
+ 1,00 / - 1,00	Correlación Positiva/Negativa Perfecta

Fuente: Baptista et al. (2006)

El coeficiente de correlación de rango de Spearman quedaría demostrado de la siguiente manera.

$$r_s = \frac{\sum(\text{rango } x_i) \cdot (\text{rango } y_i) - \frac{(\sum \text{rango } x_i)(\sum \text{rango } y_i)}{n}}{\sqrt{\sum(\text{rango } x_i)^2 - \frac{(\sum \text{rango } x_i)^2}{n}} \cdot \sqrt{\sum(\text{rango } y_i)^2 - \frac{(\sum \text{rango } y_i)^2}{n}}}$$

Donde:

n = número de artículos o individuos que se clasifican.

x_i = nombre del artículo i respecto a una variable.

y_i = rango del artículo i respecto a una segunda variable.

Donde se clasifican todas las observaciones x de mayor a menor, y de la misma manera se reubican las observaciones de la variable y , es por ello que se procedió en reorganizar los valores reportados de la variable competencias laborales por individuo, y con respecto a esta última, se organizaron los promedios obtenidos por los individuos en el instrumento de desempeño laboral. Al realizar este procedimiento se trata de asignarle un rango a cada puntuación, en caso de que hubiese empates en los valores, como efectivamente ocurrió en el caso de estudio, se realiza un promedio entre los empates y se sustituye el valor obtenido por el promedio de los valores repetidos.

Prueba para correlación de rango significativa

Para usar los resultados de la muestra, y posteriormente hacer inferencia acerca de la correlación poblacional del rango, ρ_s . Se deben probar las siguientes hipótesis.

$$H_{o1}: \rho_s = 0$$

$$H_{a1}: \rho_s \neq 0$$

Según la hipótesis nula, en la que no hay correlación de rango ($\rho_s = 0$), los lugares de clasificación son independientes y la distribución muestral de r_s debe ser la siguiente:

Distribución muestral de r_s

$$\text{Media: } \mu_{r_s} = 0$$

$$\text{Desviación estándar: } \sigma_{r_s} = \sqrt{\frac{1}{n-1}}$$

La forma de la distribución se aproxima a la normal siempre y cuando $n \geq 10$.

CAPITULO V:

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el capítulo siguiente se presentan los resultados y el análisis de estos, obtenidos luego de los procesos de recolección y procesamiento de datos en el programa SPSS en su Versión 15.0 y Microsoft Excel 2007. Para lograr responder el objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación.

Como se hizo referencia en capítulos anteriores, la muestra estuvo conformada por 31 trabajadores adscriptos a una empresa del sector ferretero. La misma se subdividió en dos grupos: 10 individuos con cargos de gerentes, en un rango de edad comprendida entre 38 a 48 años de edad y 21 individuos con el cargo de subgerentes en edades comprendidas entre 27 a 31 años de edad. A continuación se expone la tabla de frecuencia de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático (ACS).

Tabla 5. Frecuencia de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático para toda la muestra

Competencias	No se observan indicadores de la competencia	Nivel bajo de presencia de competencia	Nivel medio de presencia de competencia	Nivel alto de presencia de competencia	Total
Adaptabilidad	0	9	11	11	31
Autocontrol	0	6	10	15	31
Capacidad de influencia	1	14	12	4	31
Liderazgo	3	16	9	3	31
Orientación al logro	1	0	15	15	31

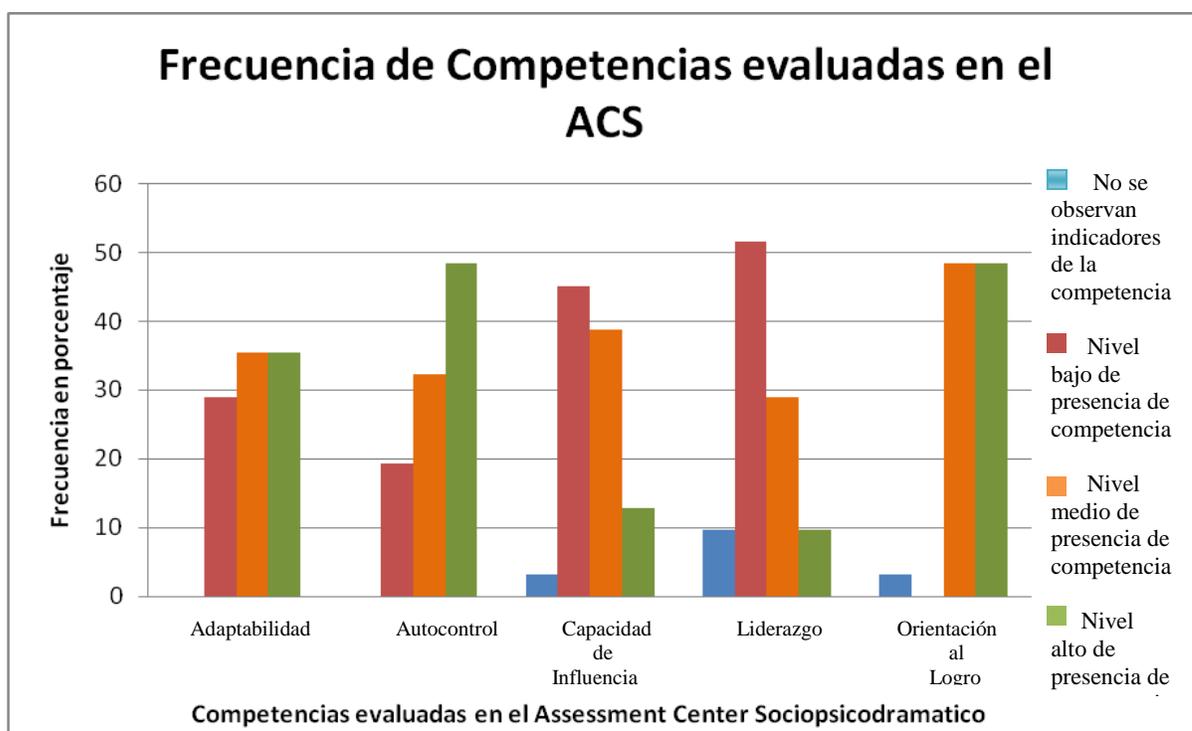


Gráfico 2: Resultados de frecuencias en porcentaje de las observaciones de las Competencias en términos de la escala para valorar el nivel de presencia de las Competencias evaluadas en un Assessment Center Sociopsicodramático para toda la muestra

Tabla 6. Estadísticos descriptivos de las Competencias para toda de la muestra

	Adaptabilidad	Autocontrol	Capacidad de Influencia	Liderazgo	Orientación al logro
N	31	31	31	31	31
Media	2.0645	2.2903	1.6129	1.3871	2.4194
Mediana	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	2.0000
Mínimo	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
Máximo	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

En la tabla 5 y gráfico 2 se puede observar que los registradores en el Assessment Center Sociopsicodramático, evaluaron las competencias con mayor frecuencia en el nivel 2 o nivel medio de presencia de las mismas en la muestra de 31 sujetos. Seguido por el nivel 3 o nivel alto de presencia, el nivel 1 o nivel bajo de presencia y un bajo porcentaje en el nivel 0 o no observación de los indicadores conductuales de la competencia.

Considerando los resultados de las tablas 5 y 6, conjuntamente con el gráfico 2, se evidencia que las competencias con mayor nivel de presencia fueron Orientación al Logro, Autocontrol y Adaptabilidad; con unas medias de 2.419, 2.29 y 2.06, respectivamente. Por otra parte, las competencias con menor nivel de presencia en la muestra están representadas por Capacidad de Influencia y Liderazgo; con unas medias de 1.61 y 1.38, respectivamente.

Esto quiere decir que los comportamientos observados y manifestados en un nivel alto, por las 31 personas objeto de estudio, están referidas a la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por superar los estándares de excelencia establecidos, enfocándose en los objetivos clave del negocio (Orientación al logro). Así como, la capacidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles y poder calmar a otros en situaciones de alta emocionalidad (Autocontrol) y la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen, apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia (Adaptabilidad).

Contrario a lo anterior, las conductas con menor nivel de presencia están asociadas con capacidad para influir y persuadir a otras personas para producir un impacto y convencer por la fuerza de sus argumentos, lograr apoyo en sus ideas/planes/propuestas (Capacidad de Influencia) y la capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos (Liderazgo).

Estos resultados podrían explicarse por las características propias del trabajo que realizan estas personas. A estos cargos se les asignan metas alineados con los objetivos clave del negocio (Orientación al logro); adicionalmente se encuentran expuestos a situaciones de interacción con público o clientes, que ameritan solución y que en muchas ocasiones requieren mantener las emociones bajo control (Autocontrol). La competencia adaptabilidad es demandada por los constantes cambios a los cuales deben adecuarse.

Los datos obtenidos en Capacidad de Influencia y Liderazgo están dentro de lo esperado, al considerar y relacionar entre si las definiciones dadas a ambas en el Diccionario de Competencias de la Empresa objeto de estudio. Tal como puede observarse el gerente y subgerente en su rol de líder debe motivar, alinear individuos a conformar equipos comprometidos con una visión organizacional; para esto, el líder requiere persuadir e influir en ideas, planes y propuestas.

Por otro lado, en la tabla número 7 se puede observar las cifras correspondientes a los estadísticos descriptivos del grupo de Gerente (n= 11) y Sub gerentes (n= 20) de la muestra, en la que se especifican los puntos mínimos y máximos referentes a las escalas numéricas de los niveles de presencia de las Competencias evaluadas en los sujetos durante el Assessment Center Sociopsicodramático.

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de las Competencias observadas en el Assessment Center Sociopsicodramático para los grupos Sub gerente y Gerente de la muestra

	Grupo	N	Media	Mediana	Mínimo	Máximo
Adaptabilidad	Subgerentes	20	2,640	3	0	3
	Gerentes	11	2,009	2	1	3
Autocontrol	Subgerentes	20	2,250	2	0	3
	Gerentes	11	2,382	2	1	3
Capacidad de Influencia	Subgerentes	20	2,140	2	0	3
	Gerentes	11	1,536	1	1	3
Liderazgo	Subgerentes	20	1,550	1	0	3
	Gerentes	11	1,809	2	1	3
Orientación al logro	Subgerentes	20	2,300	2	0	3
	Gerentes	11	2,605	2	2	3

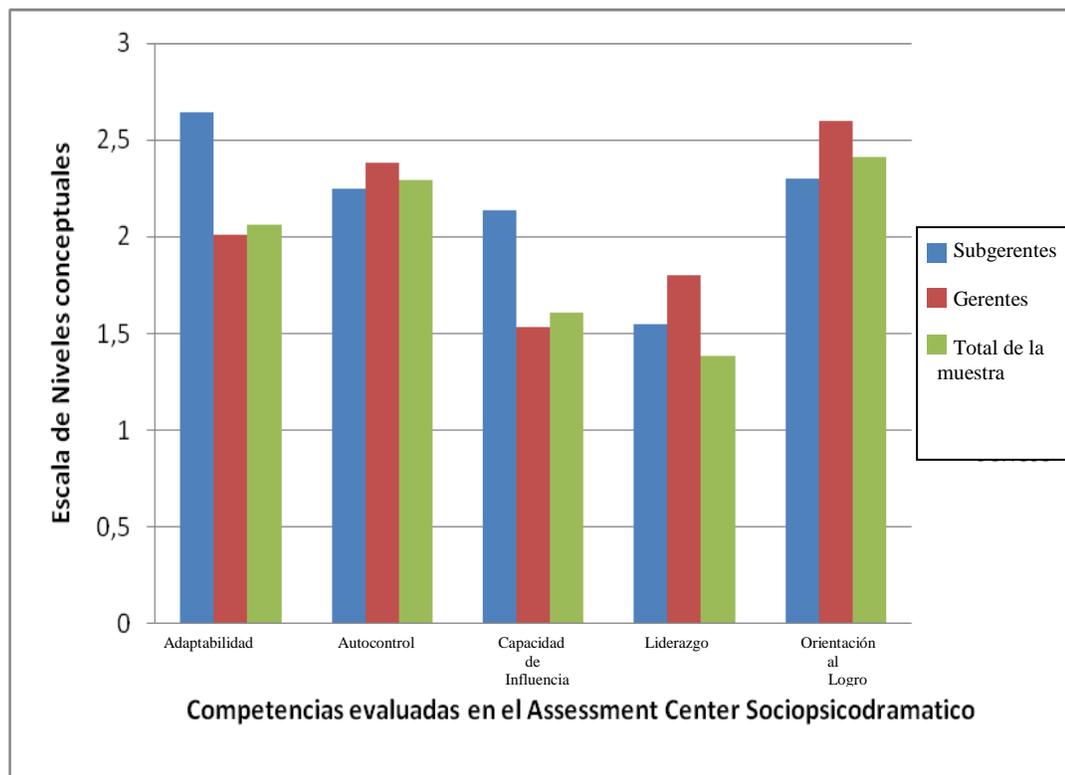


Gráfico 3. Comparación de las Competencias observadas en el Assessment Center Sociopsicodramático para el total de la muestra y los grupos: Sub gerentes y Gerentes

En la tabla 7 y gráfico 3, se observa que el grupo de gerentes, presentan en

promedio una mayor manifestación, durante el Assessment Center Sociopsicodramático, de comportamientos asociados a las Competencias: Orientación al Logro y Autocontrol. En menor nivel de presencia, se encuentran las competencias: Adaptabilidad, Liderazgo y Capacidad de Influencia. De lo que se puede inferir que estos individuos desarrollan sus actividades laborales teniendo en cuenta comportamientos dirigidos hacia las Competencias mencionadas anteriormente.

A diferencia de los gerentes, el grupo de sub gerentes tendieron a manifestar durante el Assessment Center Sociopsicodramático, las competencias evaluadas en el siguiente orden descendente considerando el nivel de presencia de las mismas: Adaptabilidad, Orientación al Logro, Autocontrol, Liderazgo y Capacidad de Influencia.

Llama la atención los resultados comparando a gerentes y subgerentes en cuanto a Capacidad de Influencia y Liderazgo. En donde liderazgo presenta un nivel de presencia mayor en los gerentes y menor en subgerentes; por otro lado, Capacidad de Influencia obtuvo un nivel de presencia mayor en subgerentes y menor en los gerentes. Lo cual hace suponer que el gerente, en el cumplimiento de sus funciones, predominantemente lidera, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y los subgerentes son los que tienen el contacto más directo con los colaboradores; por ende, es a esos colaboradores a los que deben influir y persuadir para producir un impacto y convencer para lograr apoyo en las ideas, planes y propuestas.

La competencia Autocontrol, es la que se presenta con resultados más parecidos para ambos grupos, es decir entre gerentes (2,250) y subgerentes (2,382). Lo cual puede vincularse con el hecho de que ambos cargos dentro de sus funciones tienen contemplado atender público o clientes externos y esta actividad amerita autocontrol.

Luego de haber analizado de manera individual los resultados de la variable Nivel de Presencia de las Competencias medidas a través de la técnica de Assessment Center Sociopsicodramático, se procederá a presentar y analizar los resultados de la variable Desempeño Laboral.

A continuación se presentará el análisis de la segunda variable del presente

estudio: El Desempeño Laboral, sus dimensiones y las dimensiones del Desempeño Contextual. Con el objeto de facilitar el análisis, las mismas fueron codificadas de la siguiente manera: DL referido para Desempeño Laboral, DT: referido para Desempeño de Tareas, DC: Desempeño Contextual, y por último para las dimensiones del Desempeño Contextual se codificará DCI en referencia a Desempeño Contextual al Individuo y DCO en referencia a Desempeño Contextual a la organización.

Los siguientes cuadros presentan las mediciones de los estadísticos descriptivos de la variable Desempeño Laboral y las dimensiones: de Tarea y Contextual, e igualmente las dimensiones del Desempeño Contextual hacia el individuo y hacia la organización, sosteniendo como mediciones relevantes: la mediana, la media (como refuerzo en la medición de la mediana, debido a que la distribución no es normal) mínimo y máximo en la escala de valores del instrumento de evaluación de Desempeño Laboral de Williams y Anderson (1991).

Tabla 8. Cuadro de estadísticos descriptivos del DT y DC para toda la muestra

	DT	DC
Válidos	31	31
Perdidos	0	0
Media	3,7512	4,1382
Mediana	3,5714	4,1429
Mínimo	3,00	2,93
Máximo	5,00	5,00

En la tabla 8, se presentan los estadísticos descriptivos del Desempeño de Tarea y Desempeño Contextual, en los mismos se evidencia una diferencia entre los dos tipos de Desempeño Laboral. El Desempeño Contextual presenta un valor de media de 4,13 y el Desempeño de Tarea de 3,75. Lo que parece estar indicando que los supervisores inmediatos de los sujetos de la muestra, perciben que sus colaboradores presentan un desempeño vinculado más a factores asociados al desempeño contextual que de tarea. Es decir, que el desempeño de estos 31 sujetos está vinculado con: la persistencia en el esfuerzo para completar las propias tareas satisfactoriamente, el voluntarismo para realizar tareas no

asignadas formalmente al puesto, ayuda y cooperación con otros, el seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales, y la aprobación, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales.

Tabla 9. Cuadro de estadísticos descriptivos del DCI y DCO para toda la muestra

	DCI	DCO
Válidos	31	31
Perdidos	0	0
Media	4,0323	4,0323
Mediana	4,00	4,00
Mínimo	3,14	2,43
Máximo	5,00	5,00

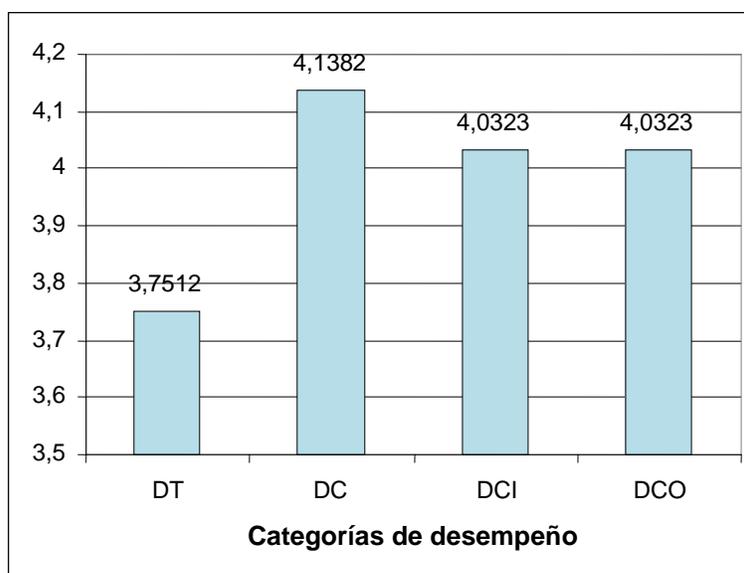


Gráfico 4. Estadísticos de desempeño DCI y DCO para toda la muestra

En la tabla 9 y gráfica 4 se puede observar que el valor más alto en cuanto a medias se refiere, lo obtuvo el Desempeño Contextual con un valor igual a 4.13, puntualizando una diferencia significativa con los valores de Desempeño de Tareas (3.75), Desempeño Contextual hacia el individuo (4.03) y Desempeño Contextual hacia la organización (4.03). Vale la pena destacar que los valores de las medias correspondientes al Desempeño Contextual hacia el Individuo y hacia la Organización son iguales.

Este resultado da a entender que la mayoría de los individuos presentan en promedio casi todos los comportamientos como el desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras; persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar a otros; seguir las reglas organizacionales y procedimientos; apoyar a la organización durante su jornada laboral.

A continuación en la tabla 10, se puede observar las cifras correspondientes a los estadísticos descriptivos para los dos grupos de la muestra subgerentes y gerentes, referente a las dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual, y las dimensiones del Desempeño Contextual, hacia el individuo y hacia la organización. En esta tabla se especifican los puntos mínimos y máximos, la mediana y media.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del DT y DC, y sub dimensiones del DC: DCI y DCO para los grupos Sub gerentes y Gerentes de la muestra

Desempeño	Grupo	N	Media	Mediana	Error típico de la media	Mínimo	Máximo
DT	Subgerentes	20	3.7214	3,4286	.14601	3.00	5.00
	Gerentes	11	3.8052	3,8571	.12671	3.00	4.57
DC	Subgerentes	20	4.1500	4,1429	.12766	2.93	5.00
	Gerentes	11	4.1169	4,2143	.08998	3.43	4.50
DCI	Subgerentes	20	4.1714	4,1429	.10700	3.43	5.00
	Gerentes	11	3.7792	3,7143	.09701	3.14	4.14
DCO	Subgerentes	20	4.1286	4,000	.15816	2.43	5.00
	Gerentes	11	3.8571	3,7143	.09822	3.29	4.57

En la tabla 10, se puede apreciar que los estadísticos descriptivos entre los grupos son similares para las dimensiones Desempeño Contextual y Desempeño de Tareas, siendo los sub gerentes los que obtuvieron una media algo mayor (4.15) en el Desempeño Contextual y los gerentes demostraron comportamientos identificados con el Desempeño de Tareas con una media algo mayor (3.80) que los subgerentes.

Con respecto a las dos dimensiones del Desempeño Contextual los estadísticos descriptivos demostraron que los subgerentes tenían mayores actitudes inclinadas hacia el Desempeño Contextual hacia al Individuo (4.17) y hacia la Organización (4.12), que el grupo de gerentes con una media de 3.77 y 3.85, respectivamente.

De los datos presentados anteriormente, se puede decir, que el grupo de subgerentes son quienes poseen un mayor Desempeño Contextual, es decir, realizan las actividades que mantienen el ambiente organizacional, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar; estas actividades benefician a sus pares, superiores y subordinados, directamente (DCI), e indirectamente benefician a la organización en general (DCO). Sin embargo, la diferencia al no ser significativa, se podría llegar a pensar que esto se este dando porque la muestra de los subgerentes (n=20), es casi el doble de los gerentes (n=11) por tanto, estos resultados pudiesen estar influenciados por esta característica.

Correlaciones de las variables

Al relacionar las Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático (ACS) en 31 individuos, y las diferentes dimensiones y sub dimensiones del Desempeño Laboral, como se indica en la tabla 11, se encontró que en promedio las mismas se encuentran en un nivel de correlación media, con un coeficiente de 0.500, este valor es suficientemente significativo estadísticamente, a un nivel de 1 % de error, es decir que hay un 99% de probabilidad de que esta relación se haya dado en realidad y no haya ocurrido por azar.

De igual forma las dimensiones del Desempeño Contextual mostraron una relación significativa con respecto a la variable Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático (ACS); inclusive la variable Desempeño Contextual a la Organización demostró un nivel medio de correlación, mayor que el Desempeño Contextual hacia el Individuo, demostrando que en general los supervisores de los individuos de la muestra, sienten que los mismos tienen comportamientos orientados al beneficio de la organización en general, más que a beneficiar directamente a determinadas personas.

Tabla 11. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para toda la muestra

Competencias	DT	DC	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.182	.500(**)	.403(**)	.524(**)
Sig. (bilateral)	.326	.004	.024	.002
N	31	31	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 12. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para el grupo de Subgerentes

Competencias	DT	DC	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.083	.703(**)	.633(**)	.687(**)
Sig. (bilateral)	.727	.001	.003	.001
N	20	20	20	20

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre el Nivel de Presencia de las Competencias evaluadas a través de un Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral, y dimensiones del Desempeño Contextual en los Subgerentes, demostró al igual que la tabla 12, un coeficiente de relación entre niveles medios y considerables; mientras que la correlación del Desempeño Contextual hacia la Organización fue mayor (0.687) con respecto al Desempeño Contextual a la Organización (0.633). De este resultado se puede inferir que los Subgerentes tienden a tener comportamientos que se inclinan mucho más al beneficio de la organización en general.

Tabla 13. Correlación entre las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral: DT y DC, y las sub dimensiones de la misma: DCI y DCO para el grupo de Gerentes

Competencias	DT	DC	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.671(*)	.689(*)	.413	.693(*)
Sig. (bilateral)	.024	.019	.207	.018
N	11	11	11	11

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La correlación de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral, y dimensiones del Desempeño Contextual en los Gerentes, demostró un coeficiente de relación entre niveles medios y considerables, al igual que sus dimensiones; además, el Desempeño Contextual hacia la organización fue mucho mayor al Desempeño Contextual hacia el individuo, incluso este último resultado no fue estadísticamente significativo; el mismo, se puede interpretar en la manera que: los Gerentes trabajan en miras de favorecer a la organización directamente con comportamientos que la benefician.

A continuación se procederá a detallar la correlación de cada una de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático con las dimensiones del Desempeño Laboral, y sub dimensiones del Desempeño Contextual:

Tabla 14. Correlación entre la Competencia Adaptabilidad y DT y, DC para toda la muestra

	DT	DC
Coefficiente de correlación	.067	.537(**)
Sig. (bilateral)	.721	.002
N	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los datos expresados en la tabla 14, dan muestra de una correlación media entre la Competencia Adaptabilidad y Desempeño Contextual con un coeficiente de 0,537 a un nivel

de significación de 1%, este resultado destaca con respecto a la correlación con el Desempeño de Tareas, la cual según la tabla de correlación mostrada anteriormente es considerada débil y lo suficientemente no significativa para decir que esto pudo haberse dado por azar.

Al ser ambos coeficientes de correlación positivos, se constata que la relación entre las variables es directa y positiva, lo cual implica que ante el aumento o disminución de cualquiera de las variables, las demás serán afectadas en el mismo sentido.

Un resultado como este revela que existe una relación aceptable entre la capacidad de adaptarse de manera efectiva a los cambios que se puedan generar y, los comportamientos referidos como Desempeño Contextual en los individuos de la muestra.

Tabla 15. Correlación entre la Competencia Adaptabilidad y DCI y DCO para toda muestra

	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.541(**)	.483(**)
Sig. (bilateral)	.002	.006
N	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15 se pueden observar que los coeficientes de correlación entre las variables son positivos, por lo tanto la relación entre las mismas es directa, a un nivel de significación de 1% el cual resulta bastante aceptable, lo que quiere decir es que hay un 99% de certeza de que estas relaciones no se hayan dado por azar.

Ambos coeficientes de correlación presentan una relación significativa, al igual que la dimensión Desempeño Contextual; de manera que el Desempeño Contextual hacia el Individuo muestra una mayor correlación que el Desempeño Contextual hacia la Organización, esto es indicativo de que los comportamientos tales como: adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen, se relaciona más a desarrollar actitudes que permitan ayudar a los pares, supervisores y subordinados.

Tabla 16. Correlación entre la Competencia Autocontrol y DT y DC para toda la muestra

	DT	DC
Coefficiente de correlación	.060	.377(*)
Sig. (bilateral)	.750	.037
N	31	31

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los datos expresados en la tabla 16 dan muestra de una correlación débil entre la Competencia Autocontrol y Desempeño Contextual a un nivel de significación de 5%, este resultado destaca con respecto a la correlación con el Desempeño de Tareas, la cual según la tabla de correlación mostrada anteriormente es considerada débil y lo suficientemente no significativa, de lo que se puede deducir que esta relación se pudo haber dado por azar.

Un resultado como este, revela que existe una relación aceptable entre los comportamientos referidos al Desempeño Contextual en los individuos de la muestra y la competencia Autocontrol, esto implica que en la medida en que son visibles rasgos de comportamientos tales como: mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles, esta persona demostrará tener actitudes que sean característicos de la dimensión Contextual del desempeño.

Tabla 17. Correlación entre la Competencia Autocontrol y DCI y DCO para toda la muestra

	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.186	.291
Sig. (bilateral)	.317	.112
N	31	31

En la tabla 17, se presenta la correlación entre la Competencia Autocontrol y las

dimensiones del Desempeño Contextual: Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización, la cual es positiva, de lo que se puede decir que existe una relación directa entre ellas; sin embargo, ningún de los dos coeficientes son significativos, a ningún nivel de significación, ambos coeficientes presentan una intensidad baja, por tanto la relación pudo haberse dado por azar y no existe la información necesaria para realizar la afirmación de que existe relación significativa entre las variables.

Tabla 18. Correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y DT y DC para toda la muestra

	DT	DC
Coefficiente de correlación	.472(**)	.390(*)
Sig. (bilateral)	.007	.030
N	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los coeficientes de correlación presentados en la tabla 18, entre la Competencia Capacidad de Influencia y las dimensiones de Desempeño Laboral: Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual, demuestra que la misma es positiva, es decir, cuando la Competencia Capacidad de Influencia aumenta tanto el Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual lo hacen y existe una relación lineal positiva entre ellas.

A diferencia de las relaciones previas, en este cuadro se puede observar que el Desempeño de Tareas posee un mayor coeficiente de correlación con respecto al Desempeño Contextual, la relación presentó una correlación con valor igual a .472(**), en comparación con el grado de vinculación que presenta la competencia con el Desempeño Contextual, la misma obtuvo un índice de correlación con valor igual a .390(*), de lo que se puede definir que existe mayor vinculación entre la Competencia Capacidad de Influencia y el Desempeño de Tareas.

Según los resultados de la tabla 18, los individuos de la muestra en la medida que tengan mayor presencia de comportamientos referidos a la Competencia Capacidad de Influencia, tales como: persuadir a otras personas y llevarlas a que las mismas trabajen para el bien de la organización, estos comportamientos podrían llevar a tener una mayor inclinación a desarrollar comportamientos característicos del Desempeño de Tareas; entonces se puede inferir que esta Competencia expone a la práctica uno de los objetivos fundamentales de su cargo, ya sea como gerente o subgerente de tienda; por otro lado la dimensión del desempeño contextual reporta que, si existe una relación con la competencia, y la misma es significativa con un nivel de 5 %, pero no tan significativa como lo presentado para la correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y el Desempeño de Tareas.

Tabla 19. Correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y DCI y DCO para toda la muestra

	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.307	.468(**)
Sig. (bilateral)	.093	.008
N	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 19, presenta la correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y las sub dimensiones del Desempeño Contextual: Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización, esta demuestra una asociación positiva, es decir, que la relación es directamente proporcional para el conjunto de variables.

Adicional a esta información se observa que la correlación de estas variables es significativa al nivel 1%, confirmando la fuerte vinculación entre las mismas.

De la tabla anteriormente expuesta, se podría inducir que los individuos que tienen rasgos de comportamientos asociados a esta competencia, pudieran también poseer una inclinación bastante marcada hacia el Desempeño Contextual hacia la organización. Es decir

que es bastante probable que las personas que posean la capacidad para influir y persuadir a otras personas, lo hagan con miras a maximizar los resultados del área o de la organización también tengan, que es justamente lo que describe al Desempeño Contextual hacia la Organización.

Tabla 20. Correlación entre la Competencia Liderazgo y DC y DT para toda la muestra

	DT	DC
Coeficiente de correlación	.295	.686(**)
Sig. (bilateral)	.107	.000
N	31	31

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los coeficientes de correlación expuestos anteriormente, en la tabla 20 referidos a la Competencia Liderazgo y las dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual son positivos, por igual establecen una relación es directamente proporcional entre las variables, por lo que si la Competencia Liderazgo aumenta tanto el Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual lo hacen, particularmente la correlación con el Desempeño de Tareas presenta un valor igual a .295 y la correlación con el DC presenta un valor igual a .686 (**).

Se puede observar que la relación entre el Desempeño Contextual y la Competencia Liderazgo es más alta que la relación que puede presentar con el Desempeño de Tareas. El coeficiente de correlación de estas variables es significativo al nivel de significación de 0,01 lo que confirma el fuerte grado de vinculación entre las variables, entonces, se puede afirmar que existe un mayor grado de vinculación entre el Desempeño Contextual y la Competencia Liderazgo.

La Competencia Liderazgo fue la que presentó la relación más alta, en cuanto a cifras de correlación con el Desempeño Contextual, esto indica que los Gerentes o Subgerentes evidencian rasgos de comportamientos asociados con transformar, alinear y

motivar a sus subordinados, con una mayor vinculación al Desempeño Contextual, apoyando al entorno social y psicológico de la organización, que sirve como catalizador crítico para lograr la consecución de tareas.

Tabla 21. Correlación entre la Competencia Liderazgo y DCI y DCO para toda la muestra

	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.400(*)	.592(**)
Sig. (bilateral)	.026	.000
N	31	31

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación presentada en la tabla 21, exponen una relación positiva entre la Competencia Liderazgo y las dimensiones del Desempeño Contextual: Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización, se puede observar que ambas correlaciones presentaron un correlación significativa, pero la correlación del Desempeño Contextual hacia la Organización y la Competencia Liderazgo con un valor igual a .592(**), posee una relación lineal positiva superior.

Por ende según lo observado anteriormente, se puede precisar mientras los individuos evidencian rasgos de comportamientos asociados con transformar, alinear y motivar a sus subordinados, estos comportamientos van a influir significativamente en su Desempeño Contextual hacia la Organización, es decir, desarrollando actividades que apoyen o beneficien a la organización en general.

Tabla 22. Correlación entre la Competencia Orientación al logro y DT y DC para toda la muestra

	DT	DC
Coefficiente de correlación	.245	.437(*)
Sig. (bilateral)	.185	.014
N	31	31

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 22 muestra la relación entre el Nivel de Presencia de la Competencia Orientación al Logro y las dimensiones del Desempeño Laboral; siendo el Desempeño Contextual con un coeficiente de correlación de .437(**) (correlación media) la que destaque por sobre el Desempeño de Tareas, la cual se observó una correlación débil. Ambos coeficientes son positivos, pero solo la relación de la competencia con el Desempeño Contextual es estadísticamente significativa a un nivel de 5%. Esto constata la fuerte vinculación entre las variables.

La Competencia Orientación al logro presenta comportamientos como: la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos, y el concepto de Desempeño Contextual está relacionado con la frase “sobrepasar estándares de excelencia”, con lo cual permite impulsar un impacto positivo en la organización.

Tabla 23. Correlación entre Orientación al Logro y DCI y DCO para toda la muestra

	DCI	DCO
Coefficiente de correlación	.171	.272
Sig. (bilateral)	.359	.139
N	31	31

La correlación expuesta en la tabla 23, entre la Competencia Orientación al Logro

y las sub dimensiones del Desempeño Contextual: Desempeño Contextual hacia el individuo y Desempeño Contextual hacia la organización es positiva, mas sin embargo no se podría decir que esta relación es estadísticamente significativa, ya que ambos coeficientes muestran una correlación débil entre las variables, y no podríamos saber si efectivamente existe una relación entre las mismas, o que por el contrario este resultado se haya dado por azar.

Los siguientes cuadros exponen las correlaciones de las competencias con las dimensiones del desempeño laboral.

Tabla 24. Resumen de correlación entre las Competencias y DT y DC para toda la muestra

Competencias	Coeficiente de correlación de Spearman			
	DT		DC	
	Coeficiente de correlación	Significancia	Coeficiente de correlación	Significancia
Adaptabilidad	0.067	0.721	0.537**	0.002
Autocontrol	0.060	0.750	0.377*	0.037
Capacidad de Influencia	0.472**	0.007	0.390*	0.030
Liderazgo	0.295	0.107	0.686**	0.00
Orientación al logro	0.245	0.185	0.437*	0.015

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Como se puede apreciar en la tabla 24, la mayoría de las Competencias mostraron una relación lineal positiva con respecto al Desempeño Contextual, mayor al que presentaron con el Desempeño de Tareas, con excepción de la Competencia Capacidad de Influencia, donde la correlación con las dimensiones del Desempeño Laboral se invierten, es decir, existe un mayor grado de vinculación con el Desempeño de Tareas que con el Desempeño Contextual.

El Desempeño de Tareas se encuentra correlacionado con las Competencias, en orden descendente, de la siguiente manera: Capacidad de Influencia con un valor de 0,472 (**), Liderazgo 0,295, Orientación al Logro 0,245, Adaptabilidad 0,67 y Autocontrol 0,60.

Con lo que se puede inferir que existe un nivel de vinculación bajo entre el Autocontrol y el Desempeño de Tareas.

Por otra parte, la Competencia que demostró un mayor coeficiente de correlación con el Desempeño Contextual fue Liderazgo con un total 0.686(**) con un nivel de significación de 0.00, un nivel considerablemente significativo, por lo que se puede decir que esta correlación es la más significativa en comparación con las otras Competencias, demostrando así que esta es la competencia que se encuentra fuertemente vinculada con la dimensión Desempeño Contextual; luego del coeficiente de correlación de la Competencia Liderazgo con la Desempeño Contextual, continúan las correlaciones con las Competencias: Adaptabilidad, Orientación al Logro, Capacidad de Influencia y Autocontrol, con un coeficiente de correlación de 0.537(**); 0.437(*); 0.390(*); 0.377(*), respectivamente.

Como se demostró en la información reflejada en las tablas, en general todas las competencias que formaron parte de este estudio mostraron una correlación positiva, estadísticamente significativa con el Desempeño Contextual, cuando se examina el concepto de DC, se encuentra que los individuos que presentan estas características realizan actividades que contribuyen a la consolidación de un clima organizacional, social y psicológico de la organización, al evaluar el significado de las competencias implícitamente todas apuntan a este fin último.

Tabla 25. Resumen de correlación entre las Competencias y DCI y DCO para toda la muestra

Competencias	Coeficiente de correlación de Spearman			
	DCI		DCO	
	Coeficiente de correlación	Significancia	Coeficiente de correlación	Significancia
Adaptabilidad	0.541**	0.002	0.483**	0.006
Autocontrol	0.180	0.317	0.291	0.112
Capacidad de Influencia	0.307	0.093	0.468**	0.008
Liderazgo	0.400	0.026	0.592**	0.00
Orientación al logro	0.171	0.359	0.272	0.139

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 25 la mayoría de las Competencias mostraron una relación lineal positiva con el Desempeño Contextual hacia la organización, mayor a la que presentaron con el Desempeño Contextual hacia el individuo, con excepción de la Competencia Adaptabilidad, ya que la misma mostró efectivamente un nivel de correlación mayor con el Desempeño Contextual hacia el individuo que con el Desempeño Contextual hacia la organización.

Por otra parte, la Competencia Liderazgo demostró un mayor coeficiente de correlación con el Desempeño Contextual hacia la organización con un valor igual a 0.592(**) y un nivel de significación de 0.01, demostrando que esta Competencia en particular se encuentra fuertemente vinculada con la variable Desempeño Contextual hacia la organización, tras el coeficiente de la Competencia Liderazgo, prosiguen en orden de vinculación las Competencias Adaptabilidad, Capacidad de Influencia, Autocontrol y Orientación al Logro, con un coeficiente de correlación de 0.483(**); 0.468(**); 0.291; 0.272, respectivamente.

Tabla 26. Resumen de correlación entre Competencias y DT, DC, DCI y DCO. Grupo Subgerentes

	DT	Sig.	DC	Sig.	DCI	Sig.	DCO	Sig.
Adaptabilidad	0,009	0,971	0,595**	0,006	0,542*	0,014	0,576**	0,008
Autocontrol	-0,139	0,559	0,208	0,380	0,210	0,374	0,186	0,433
Capacidad de Influencia	0,371	0,108	0,378	0,100	0,314	0,178	0,430	0,058
Liderazgo	0,083	0,727	0,768**	0,000	0,698**	0,001	0,753**	0,000
Orientación al logro	0,159	0,504	0,480*	0,032	0,453*	0,045	0,415	0,069

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 26 se presenta la correlación de las Competencias con las diferentes dimensiones del Desempeño Laboral del grupo de Subgerentes; en esta tabla se puede observar que la mayoría de las Competencias mostraron una relación lineal positiva con respecto al Desempeño Contextual como se ha observado en las tablas anteriores, siendo el Desempeño Contextual y Desempeño Contextual hacia la organización las dimensiones con las que se observa el mayor grado de vinculación con la muestra del presente cuadro.

De las relaciones expresadas anteriormente, existe una excepción con la relación de la Competencia Autocontrol y Desempeño de Tareas, la cual mostró un coeficiente de correlación negativo con un valor de -0,139, de esto se puede inferir que el resultado implica una relación inversa entre las dos variables, sin embargo el valor de significancia es bastante alto por lo que la significación es baja; y se podría presumir que el estudio puede presentar resultados distintos, de realizarse una segunda medición con las mismas variables.

Las correlaciones de la Competencia Capacidad de Influencia y el Desempeño de Tarea obtuvo un valor igual a 0,371, este muy próximo al valor de la correlación de la Competencia Capacidad de Influencia y Desempeño Contextual que obtuvo un valor igual a 0,378, con lo cual se puede observar que no presenta un valor de correlación muy distinto y en base a las significaciones, se puede decir que el Desempeño de Tareas obtuvo un valor igual a 0,108 y el Desempeño Contextual obtuvo un valor igual a 0,100, lo que trae como conclusión

que la correlación entre la Competencia Capacidad de Influencia y Desempeño Contextual es más significativa por diferencias muy pequeñas de las cifras, que el vínculo que presenta el Desempeño de Tareas y la Competencia mencionada anteriormente.

Por otra parte, la Competencia Liderazgo presentó un coeficiente de correlación con el Desempeño Contextual con un valor igual a 0.7688 (**), y presentó un nivel de significación de 0.00, demostrando que esta Competencia en particular se encuentra fuertemente vinculada con la variable Desempeño Contextual, de igual forma, tras el coeficiente de la Competencia Liderazgo, le siguen las Competencias Adaptabilidad, Orientación al Logro, Capacidad de Influencia, Autocontrol con valores de ,595(**), 0,480(*), 0,378 y 0,208, respectivamente.

Tabla 27. Resumen de correlación entre las Competencias y DT, DC, DCI y DCO. Grupo Gerentes

	DT	Sig.	DC	Sig.	DCI	Sig.	DCO	Sig.
Adaptabilidad	0,094	0,780	0,296	0,380	0,502	0,120	0,100	0,770
Autocontrol	0,659	0,030	0,844**	0,000	0,450	0,170	0,902**	0,000
Capacidad de Influencia	0,607*	0,050	0,476	0,140	0,328	0,330	0,449	0,170
Liderazgo	0,602*	0,050	0,610*	0,050	0,230	0,500	0,745**	0,010
Orientación al logro	0,378	0,250	0,262	0,040	0,000	0,100	0,243	0,470

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En la tabla 27 se presenta la correlación de las Competencias con las diferentes dimensiones de DL del grupo de Gerentes; en el cuadro se puede observar que la mayoría de las Competencias mostraron una relación lineal positiva y altos niveles de correlación con el Desempeño Contextual y Desempeño Contextual hacia la organización; se puede observar que la Competencia Autocontrol y Liderazgo presentan el índice más elevado de correlación con el Desempeño Contextual hacia la organización, ésta sub dimensión del Desempeño Contextual presenta un nivel de significación bastante representativos con valores de 0,000 y 0,010 para

las Competencias mencionadas anteriormente, por lo que se puede definir que estas competencias son las que tienen mayor grado de vinculación para este grupo de la muestra.

La Competencia Autocontrol presenta un nivel de correlación y/o grado de vinculación bastante elevado con el Desempeño de Tareas e igualmente demuestra el nivel bajo en cuanto a significación refiere, en comparación con la otras Competencias evaluadas. De las otras Competencias que correlacionaron con el Desempeño de Tareas, son la Competencia Capacidad de Influencia y Liderazgo las que presentan el nivel de correlación con mayor significación, a un nivel 0,05 (bilateral), por lo que se exponen estos valores, como los más importantes para definir esta correlación.

Para este grupo, la Competencia que obtuvo el mayor grado de vinculación con la dimensión Desempeño Contextual hacia el individuo fue Adaptabilidad, aunque presenta un nivel de significancia igual a 0,120, lo que determina que la correlación es baja, y tiene poca significancia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al detallar los valores de las frecuencias se pudo evidenciar que las Competencias más visibles durante el Assessment Center Sociopsicodramático y/o con mayor nivel de presencia en todo el grupo de individuos evaluados fueron: Orientación al Logro, Autocontrol y Adaptabilidad, lo que nos provee información para interpretar que estos comportamientos son parte de las características propias del trabajo que realizan estas personas.

Por otra parte, las Competencias con menor nivel de presencia en la muestra fueron: Capacidad de Influencia y Liderazgo, estas están ligadas al nivel medio y medio-alto de detección de las mismas. Los gerentes y subgerentes en su rol de líder presentan características que se enlazan de manera causa-efecto como persuadir, impactar o impresionar a los compañeros de trabajo, dominar el conocimiento organizativo y construir de relaciones con el fin de alcanzar las metas relacionadas con el trabajo como gestionar el desarrollo de las personas por medio de trabajos en equipo y cooperación entre todos.

Particularmente el grupo de Gerentes durante el desarrollo de sus actividades demuestran con mayor frecuencia comportamientos que tienden a enfocarse en la idea de trabajar con medidas de excelencia en el departamento de ventas, a razón de su cargo deben evitar impulsos inapropiados en sus conductas que le permitan continuar con el desarrollo de sus actividades de manera calmada, garantizando así una respuesta de atención al cliente precisa y concreta, estos son los comportamientos característicos de las Competencias Autocontrol y Liderazgo.

Los Sub gerentes demostraron en continuas oportunidades durante el desarrollo de las actividades comportamientos como: estar abierto a cambiar sus ideas o percepciones ante evidencias de nueva información presentada por otras personas, manejar múltiples exigencias con naturalidad, estas características son necesarias para su cargo ya que son las personas encargadas de tener contacto directo con los colaboradores, clientes, proveedores.

El total de la muestra concentró un valor promedio alto con respecto a las características del Desempeño Contextual, en comparación con el Desempeño de Tarea, lo que trae a considerar que los individuos son bastante receptivos a la idea de realizar tareas no asignadas de forma voluntaria, ayudar y cooperar con otros, realizar seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales, estos comportamientos están íntimamente relacionados con la eficacia organizacional, lo cual confirma lo expresado por Borman y Motowidlo en sus estudios del año 1997, es decir, estos pueden realizar una contribución bien sea porque están a la espera de una recompensa o lo realizan de forma voluntaria.

Tal como lo expuso Borman y Motowidlo en su estudio en el año 1997, no existió diferencias en la evaluación por grupos para las variables mencionadas anteriormente, tanto el grupo de gerentes y subgerentes, entonces se puede decir que los grupo de individuos realizan actividades con el fin de desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras, y estas actitudes tienen como resultado la efectividad organizacional

A nivel de análisis en la correlación cabe resaltar que los comportamientos de la Competencia Liderazgo son los que en su mayoría manifiestan un mayor grado de vinculación con los ítems característicos del Desempeño Contextual (0,686 **), esto da a entender que los comportamientos de la Competencia Liderazgo son los que dan explicación a las variaciones de las conductas con el fin de exhibir un desempeño que va más allá de los comportamientos estándares que se tienen estipulados por la organización, es decir, la mayoría de los individuos manifiestan niveles medio de estos comportamientos de liderazgo que a su vez provocarán un desempeño con relación a “desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras: persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar a otros; seguir las reglas

organizacionales y procedimientos; apoyar a la organización". Estos resultados son consonos con los reportados en el estudio de Penney y Borman para el año 2005.

El Desempeño de Tareas obtuvo un mayor grado de vinculación con una sola competencia, Capacidad de Influencia con un valor igual a 0,472(**), de lo que se infiere que los comportamientos de esta competencia los realizan como "...actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos..." entendido en terminos de Borman y Motowidlo en su estudio para el año 1997. Entonces se puede decir que, particularmente estos comportamientos refieren a la capacidad de persuasión, que manifiestan los individuos en su rol de líder (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006), sobre las demás personas, para que estos realicen y/o cumplan con su trabajo. Los valores de correlación entre los grupos, gerente y sub gerente, varía un poco a raíz de la diferencia entre las personas y la cantidad de personas, que estos deben manejar para garantizar un trabajo de óptima calidad.

Particularmente, la dimensión Desempeño Contextual hacia la organización evaluada en toda la muestra de individuos presenta un mayor grado de vinculación con cuatro (4) de las (5) Competencias: Autocontrol (0,291), Orientación al logro (0,272), Liderazgo (0,592) y Capacidad de Influencia (0,468), lo que resulta comportamientos relativos a estas Competencias debido a que sostienen una expectativa de alguna ganancia o por evitar un castigo (Williams y Anderson, 1991).

A nivel de análisis por grupos, se obtuvo que el grupo de Sub gerentes demuestra una mayor grado de vinculación de los comportamientos de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico, particularmente: Liderazgo y Capacidad de Influencia, son las que presentan un mayor grado de vinculación con tanto el Desempeño Contextual con valores iguales a 0,537 (**) y 0,686 (**), como con el Desempeño Contextual hacia el individuo con valores iguales a 0,541 (**) y 0,400 (*), por lo que los comportamientos de este grupo tienden a reflejar un desempeño de manera voluntaria en el área de trabajo con el fin de lograr la efectividad organizacional (George y Bettehausen, 1990; Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, Organ, 1988, Barrick y Mount, 1991; Sáez, 2007).

La Competencia Autocontrol presentó un valor de correlación negativo con la dimensión Desempeño Contextual; estas variables presentan relación inversa, entonces cuando los individuos demuestran un desempeño voluntario en pro de lograr a efectividad organizacional; estas demostraciones no se deben en su mayoría a los aportes que los comportamientos característicos de la Competencia puedan ofrecer para el mismo.

En este mismo grupo de individuos evaluados, los Sub gerentes, presentaron grados bajos de vinculación del nivel de presencia de Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico y las dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño de Tareas (0,083), Desempeño Contextual (.703**), y las dimensiones del Desempeño Contextual: hacia el individuo (.633**) y hacia la organización (.687**); entonces, se puede entender que este grupo de individuos expresa estos comportamientos promedio, es decir, que los subgerentes realizan actividades sin la espera de alguna recompensa; esto se puede evidenciar ya que los mismos se encuentran en etapa de crecimiento y aprendizaje profesional en la empresa, y parte del crecimiento a nivel organizacional es practicar los comportamientos definidos para la dimensión Contextual del Desempeño, por ejemplo: completar adecuadamente los deberes asignados, cumplir con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo, conservar y proteger la propiedad de la organización, más allá de presentar comportamientos como: tener un interés personal en los demás empleados, ayudar a otros que tienen fuertes cargas de trabajo.

El grupo de Gerentes evaluados en el Assessment Center Sociopsicodramatico presentó diferentes grados de vinculación de las Competencias evaluadas con las dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño de Tarea (.671*) y Desempeño Contextual (.689*), y las dimensiones del Desempeño Contextual: hacia la organización (.693*); esta ligera variación puede explicarse debido a la relación estable que existe entre el trabajador y la empresa, luego del transcurso del tiempo en el puesto de trabajo, las personas que desarrollan cargos gerenciales presentan un mínimo de 5 años o más en la ejecución de las funciones, lo que lleva a la personas a demostrar comportamientos que favorezcan el desarrollo de la organización, como por ejemplo: completar adecuadamente los deberes asignados, cumplir con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo, realizar las tareas que se espera,

reunir los requisitos formales del puesto de trabajo, entre otras tantas.

Las Competencias Autocontrol y Liderazgo son las que para el grupo mencionado anteriormente, Gerentes, actúan como catalizadores de las actividades y procesos laborales, es decir, actúan de manera voluntaria en pro de alcanzar la efectividad organizacional, a diferencia de los comportamientos de la Competencia Capacidad de Influencia que son demostrados como actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos.

Debido a que la Competencia Adaptabilidad es la que presenta el mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual hacia el individuo (0,541**), se puede acotar que los Gerentes demuestran los comportamientos de la Competencia Adaptabilidad sin la espera de ninguna recompensa externa, a razón, como se expresó anteriormente, de la relación laboral estable que entre ellos existe. El resto de las Competencias evaluadas: Liderazgo, Autocontrol, Orientación al Logro y Capacidad de Influencia, tuvieron un mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual hacia la organización, de lo que se puede decir que estos comportamientos los demuestran porque los definen como parte del cumplimiento generalizado de las labores.

Después del análisis de las diferentes correlaciones se determinó que: al evaluarse toda la muestra de individuos, los mismos tienden a exhibir en promedio comportamientos de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramático que tendrán una mayor relación con el Desempeño Contextual (0,500**), siendo esta demostración igual a lo expresado en el estudio realizado por Borman y Motowidlo en su estudio del año 1997, en el que sustentan que “los rasgos de personalidad, entendidos como Competencias, tienden a tener un mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual”.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objeto determinar la vinculación existente entre las Nivel Presencia de las Competencias evaluadas en un grupo de individuos a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático, y el Desempeño Laboral, en sus dimensiones: de Tarea y Contextual, y las dimensiones del Desempeño Contextual: Desempeño Contextual hacia el Individuo y hacia la Organización. Los resultados que dan respuesta al objetivo planteado, se presentan a continuación:

Al evaluar cada variable de manera individual se obtuvo en primera instancia, que las Competencias en donde se observó un mayor Nivel de Presencia fueron: Orientación al Logro (2.419), Autocontrol (2.29) y Adaptabilidad (2.06). De lo que se puede concluir que los comportamientos de las Competencias mencionadas anteriormente, son los comportamientos que los individuos ponen en práctica muy frecuentemente para el desarrollo de sus actividades, es decir, son características propias del cargo.

Por otra parte, las Competencias con menor Nivel de Presencia en la muestra son la Capacidad de Influencia (1.61) y el Liderazgo (1.38), estas características son las que promueven el logro de las metas relacionadas con el trabajo como gestionar el desarrollo de las personas por medio de trabajos en equipo y cooperación entre todos, empleando habilidades de persuasión, y se podrían contemplar en el rango de diagnóstico según lo expresado por el estudio de la metodología de Evaluación de Competencias en el trabajo (Job Competency) realizado por la Consultora HayGroup junto a la consultora de David McClelland, señalado por Paloma para el año 2008, como competencias cognitivas, generales (directivas) y/o de eficacia personal.

En cuanto al Desempeño Laboral se obtuvo que el valor de la media más alta corresponde a la dimensión Contextual del Desempeño (4,13), mientras que el Desempeño de Tarea reflejó una media inferior (3,75). Por otra parte las dos dimensiones del Desempeño Contextual arrojaron valores iguales (4.03). De estos resultados se puede concluir que es el desempeño de manera voluntaria y amable lo que en su mayoría los trabajadores manifiestan en el desarrollo de sus actividades laborales.

Las Competencias evaluadas tuvieron un mayor grado de vinculación, con la dimensión del Desempeño Laboral Contextual con un coeficiente de 0.500, lo cual demuestra un nivel medio aceptable de correlación y a su vez es estadísticamente significativo al 1%, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa del estudio, la cual indicaba que las Competencias medidas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático tendrían una mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual que con el Desempeño de Tarea.

De las dos dimensiones del Desempeño Contextual la que arrojó un mayor coeficiente de correlación con el Nivel de Presencia de las Competencias medidas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático fue el Desempeño Contextual hacia la Organización con un valor igual a (.500**), esto indica que para la muestra en general al existir un mayor Nivel de Presencia en las Competencias evaluadas a través de la técnica del Assessment Center Sociopsicodramático, los individuos tenderán a mostrar actitudes que apunten hacia el beneficio de la organización en cuanto al aporte que estos puedan realizar de manera voluntaria.

En la medición de las cinco Competencias evaluadas con la técnica Assessment Center Sociopsicodramático y las dimensiones del Desempeño Laboral y, las dimensiones del Desempeño Contextual, fueron cuatro las que presentaron un mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual: Adaptabilidad, Autocontrol, Liderazgo y Orientación al Logro. Al observar esta relación y teniendo en cuenta que los rasgos de personalidad son los que presentan un mayor grado de vinculación con el Desempeño Contextual, fácilmente se puede sustentar que las Competencias que se caracterizan por persistir con esfuerzo y entusiasmo, ayudar y

cooperar con otros, son reconocidas como propias del carácter personal, y contribuyen en el logro de la efectividad organizacional, fungiendo como catalizadores de las actividades y procesos laborales.

Por otra parte al dividir la muestra en dos grupos Gerentes y Sub gerentes se obtuvieron resultados muy parecidos a los que se explicaron anteriormente, en este caso los Sub gerentes presentaron una mayor correlación del nivel de presencia de las Competencias evaluadas en el Assessment Center Sociopsicodramatico con el Desempeño Contextual (.703**), mientras que el grupo de Gerentes demostró que presenta diferentes grados de vinculación con las dimensiones del Desempeño Laboral y las dimensiones del Desempeño Contextual, esto gracias a la trayectoria en relación laboral que existe entre ellos y la empresa; esto refiere a que estos no solo presentan un desempeño a manera de cumplimiento generalizado, sino que por igual exponen un desempeño de manera voluntaria, buscando siempre alcanzar estándares de desempeño positivos.

Igualmente en las evaluaciones de las dimensiones del Desempeño Contextual, la dimensión Desempeño Contextual a la Organización fue la que en su mayoría mostró un mayor grado de correlación con el nivel de presencia de las Competencias Laborales (.524**), de lo que se puede puntualizar que el total de los individuos de la muestra presenta un cumplimiento generalizado de la norma con el fin de evitar un castigo o con la espera de una recompensa a razón de este desempeño de manera voluntaria.

RECOMENDACIONES

Se pueden apuntar varios aspectos con el motivo de nutrir aún más este tema de estudio, por lo que las investigadoras recomiendan lo siguiente:

- Brindar continuidad al estudio, utilizando muestras más grandes, y/o aplicar lo mismo en empresas trasnacionales, sería interesante poder establecer variables demográficas a un estudio similar.
- Promover la utilización del instrumento de Williams y Anderson (1991) para evaluar el desempeño laboral, ya que el mismo ayuda a medir la variable con sus dos dimensiones (de Tareas y Contextual) e igualmente las dos dimensiones de la dimensión Desempeño Contextual.
- Aplicar el estudio a una población enfocada a otros cargos y a otros sectores de las empresas, para observar cómo se desarrollo y definen los comportamientos.
- Identificar líneas de investigación con otras universidades tanto a nivel nacional como internacional más relacionadas con los sectores productivos o de servicios, a fin de tener una visión mucho más amplia del estudio de las variables en diferentes entornos.

REFERENCIAS

- Alles, Martha., (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (Segunda Edición). Buenos Aires: Editorial Granica SA.
- Alles, Martha., (2006). Desempeño por Competencias. Evaluación 360°. (Tercera Edición). Buenos Aires: Editorial Granica SA.
- Alles, Martha A., (2007). Selección por Competencias. Argentina, Buenos Aires. Editorial Granica SA.
- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente. Demanda de la Aldea global siglo XXI*. (Primera Edición). Editorial LibrosEnRed
- Aneas, A. (2003). Competencias profesionales. Análisis conceptual y Aplicación profesional. En el departamento de método de investigación y diagnóstico en educación (Ed.). *Semirari Permanent d'Orienció Professional* (p. 16). Universidad de Barcelona.
- Arias, L. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). *Dirección y Administración integrada de personas*. (Primera Edición). España: Editorial Mc. Graw Hill.

- Ascanio M. y Valero V., (2003). *Análisis del Assessment Center, a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso*. Tesis de Pregrado no publicada. Universidad UCAB, Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M., (2002). *Como se elabora el proyecto de Investigación*. Consultores Asociados. Venezuela.
- Balkin, D. y Gómez-Mejía L. (2003). *Administración*. (Primera Edición). España: Editorial: Mc. Graw Hill.
- Barrik, M. (Ed.) y Rayan, A. (Ed.) (2003). *Personality and Work*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
- Bayona, Madorrán y Goñi. (1999). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado Junio 1, 2010, de la Universidad Pública Navarra, Departamento de Gestión de Empresas, el Web site: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>
- Bohlander, Snell y Sherman, (2001). Revision del libro *Administracion de Recursos Humanos*. International Thompson Editores, 12.
- Borman, W. y Motowidlo, S., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey Bass
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). *Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research* [Electronic version]. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T. y Motowidlo, S., (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. [Electronic version]. *International Journal of selection and Assessment*.

- Borman, W. C, Motowidlo, S. (2004). The concept of organizational citizenship. [Electronic version]. 13(6), 238-241. Recuperado Enero 13, 2010, Base de datos EBSCOHost Academic Search Elite.
- Cabrera R., Dolan S., Jackson S. y Schuler R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (Tercera Edición). España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chamorro M. y Tato J, (2005). *Globalización y competitividad de las empresas: Los Recursos Humanos*. Revista electrónica Análisis Económico, primer cuatrimestre, 167 - 186
- Campbell, JP (1990). An overview of the army selection and classification project. [Electronic version]. *Personnel Psychology*, 43, 231-239.
- Cejas, M., (2006). La formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Recuperado Junio 3, 2010, en Visión Gerencial Web site: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf>
- Chamorro M., Antonio y Tato J, Juan L. (2005). *Globalización y competitividad de las empresas: Los Recursos Humanos*. Revista electrónica Análisis Económico, p. 167 – 186.
- Chiavenato, L. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, L. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.
- Costales, F. (2009). Teorías Contemporáneas sobre Rendimiento Laboral Individual. Recuperado Enero 14, 2010, la Web site de la Universidad de Azuay: <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-48.pdf>
- Dalton, M. Hoyke, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Cengage Learning Editores.

- Davenport, T., y Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. *Harvard Business School Press*.
- Dessler, Gary. (2001). *Administración de personal*. México: Editorial Pearson Educación SA.
- Echeverría, B. (2002). *Gestión de la Competencia de Acción Profesional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Giarratana, M. (s/f). *Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH*. Consultado el día 20 de Noviembre de 2009. Recuperado Febrero 20, 2010, en Web site: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>.
- Gonczy, A., y Athanasou, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias*. Perspectivas teóricas y practicas en Australia. México: Editorial Limusa.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción de Personal*. México: Editorial el Manual Moderno.
- Guerrero, J. (s/f). *Como impulsar el desarrollo personal*. Consultado el día 31 de Diciembre de 2009. Recuperado Junio 10, 2010 en el Web site: <http://www.jesus-guerrero.com/2007/03/como-impulsar-el-desarrollo-del.html>.
- Hernández, S. Fernández-Collado, Batispta, L., (2008). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill. 21430
- Jaimes M. y Wenk, P. (2008). *Validez de constructo de la predictibilidad del assessment center para seleccionar a la fuerza de venta*. Tesis de Pregrado no publicada. Universidad UCAB, Caracas, Venezuela.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México. Editorial. Mc Graw Hill.
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestion de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Paris: Gestión 2000.
- Martínez, M. C., y Ramírez, M. A. (2007). *Consecuencias de la Mutuality y del incumplimiento del contrato psicológico*. Tesis de Pregrado no publicada. Universidad UCAB. Caracas, Venezuela.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than intelligence. [Electronic version]. *American Psychologist*. Vol (1) 28. 1-14.
- Mouret, E., (2002). ¿Qué es el assessment center? Recuperado Diciembre 8, 2009, en Kwoledge, Skills & Abilities Web site: <http://assessmentcenter.com>
- Muchinski, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. (pp. 552). Cengage Learning Editores.
- Organ, D., Podsakoff., P.M. & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. United States of America: Sage Editorial.
- Paloma, M. (2008). *El perfil de competencias del puesto de Director/a de Marketing de organizaciones de la Comunidad de Madrid*. España: ESIC Editorial.
- Pegoraro, V. (2009). *Relación entre la inteligencia emocional y desempeño contextual*. Tesis de Pregrado no publicada, Universidad UCAB, Caracas, Venezuela.
- Penney, LM & Borman, WC. (2005). The prediction of contextual performance. *Manual de Selection*. (pp. 376-396). Oxford: Blackwell.

- Pinilla, M. (2006). *Assessment Center Paso a Paso*. Bogotá, Colombia. PSICOM Editores.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (7ma. Ed.). México. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México. Cengage Learning Editores.
- Ruiz, C., K, Silva V, Neif G y Vanga A, María G. (2008). Ética empresarial y el *desempeño laboral* en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*. [online]. vol.13, no.43, p.417-441. Recuperado Febrero 15, 2010, de Scielo Web site :
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984
- Sáez, J. (2007). Diseño y validación de una *Entrevista Conductual Estructurada* para la Selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, N.º 1. Recuperado de Febrero 15, 2010, de Dialnet Web site: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2305010>
- Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago: Editores Ril.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Un enfoque estratégico. *Dirección de Recursos Humanos*. México: Editorial McGrawHill. Universidad Complutense de Madrid.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. En S. y. Spencer, *Competence at work*. Estados Unidos de América.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. 5ta. Edición. México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

- Talentos en Acción. (s/f). *Metodología Socio-Psicodramatica. Conceptos básicos*. Trabajo presentado para el desarrollo del assessment center para selección de candidatos, Junio, Caracas.
- Thornton, G. & Rupp D. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis and development*. San Francisco: Lawrence Erlbaum Associates.
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Iowa. United State of America.
- Williams, L. J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. [Electronic version]. *Journal of Management*, 17 (3), 601-618. Recuperado de EBSCOHost Academic Search Elite.

ANEXOS

ANEXO B. Cuestionario de desempeño laboral de Williams y Anderson, 1991.

Instrucciones

Nombre del Evaluador: _____

Nombre del Evaluado: _____

El propósito del presente cuestionario es identificar las características de conductas que presentan los trabajadores dentro de la organización. Esta información es confidencial, anónima y será utilizado para realizar un trabajo de grado, el cual es un instrumento indispensable para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello; por lo que la información recogida solo tendrá fines académicos.

No hay respuestas correctas o incorrectas; escoja la respuesta que mejor describa su percepción verdadera sobre el comportamiento real de sus subalternos en la organización.

A continuación se presentan 21 afirmaciones en una escala de cinco puntos que expresa la intensidad de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los ítems. Para cada uno de estas afirmaciones, indique el grado en el que usted piensa que es cierto, en su caso, encierre en un círculo solo una de las respuestas.

1. Este empleado ayuda a otros que han estado ausentes.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

2. Este empleado ayuda a otros que tienen fuertes cargas de trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

3. Este empleado ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

4. Este empleado toma parte de su tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

5. Este empleado deja de hacer lo que está haciendo para ayudar a nuevos empleados.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

6. Este empleado tiene un interés personal en los demás empleados.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

7. Este empleado comparte información con sus compañeros de trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

8. Este empleado atiende al trabajo por encima de las normas,

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

9. Este empleado avisa previamente cuando no pueda asistir al trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

10. Este empleado toma descansos en el trabajo no merecidos.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

11. Este empleado pasa gran tiempo manteniendo conversaciones telefónicas personales

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

12. Este empleado se queja de cosas insignificantes en el trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

13. Este empleado conserva y protege la propiedad de la organización.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

14. Este empleado se adhiere a las reglas informales concebidas para mantener el orden.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

15. Este empleado completa adecuadamente los deberes asignados.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

16. Este empleado cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

17. Este empleado realiza las tareas que espera usted.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

18. Este empleado reúne los requisitos formales del puesto de trabajo.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

19. Este empleado se involucra en actividades que afectan directamente a su evaluación de desempeño.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

20. Este empleado descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

21. Este empleado falla al desempeñar deberes esenciales.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre