

PSICORE

Evaluaciones psicométricas
www.psicore.ws



**BATERÍA DE
COMPETENCIAS LABORALES
- NIVEL ADMINISTRATIVO A**

evaluaciones@psicore.ws
psicore05@yahoo.com



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES

- NIVEL ADMINISTRATIVO A

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FICHA TÉCNICA	5
3. BASES TEÓRICAS	5
4. DESCRIPCIÓN	12
5. MATERIAL DE LA PRUEBA	13
6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN	13
7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	14
8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS	16
BIBLIOGRAFÍA	20



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial cada vez más competitivo, para una empresa es importante seleccionar a los colaboradores que puedan desempeñar con mayor eficiencia su trabajo. De acuerdo con Valle (2009), el nuevo entorno empresarial se caracteriza por la globalización de la economía y la introducción continua de nuevas tecnologías en el proceso de producción y administración de las empresas. Por ello, los puestos de trabajo han evolucionado; también ha cambiado el contrato entre la organización y los colaboradores. Ahora, éste se basa en el desarrollo profesional de los colaboradores y en la búsqueda de la organización de formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Morales (2008) afirma que para las organizaciones resulta indispensable contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata. Para desempeñarse en un puesto de trabajo, la persona requiere conocimientos, destrezas y competencias. De acuerdo con Alles (2006a), competencia es una característica de la personalidad, resultado de comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto y cada organización tienen requerimientos diferentes con respecto a éstos y las competencias que una persona posea harán la diferencia en su desempeño. Por lo anterior, al seleccionar a un candidato para un puesto de trabajo, se busca a quien corresponda en todo, o al menos en parte, del perfil definido para el puesto con referencia a conocimientos, experiencia y competencias. En este último aspecto, "frecuentemente se cae en el error de pensar que luego la persona cambiará o *se hará a la cultura de la empresa*, y la experiencia indica que esto no siempre ocurre" (p. 42).

De acuerdo con Alles (2006a), en el proceso de selección de personal, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado en que una persona posee cada competencia considerada y establecer la brecha entre los aspirantes a un puesto y las competencias requeridas para éste. Previo a la selección de un candidato, se deberá determinar qué se requiere para desempeñar una ocupación y luego expresar esto en términos de competencias. "Selección por competencias significa selección de personas con competencias para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea" (p. 93). Implica identificar a quienes a la vez posean conocimientos y competencias, junto con la motivación requeridas para un puesto. Involucra además, trabajar en la organización dentro de un modelo de competencias. Valle (2009) afirma que la aplicación de un sistema de competencias laborales ha sido para las empresas una alternativa para



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

En la gestión por competencias, cada organización decide con cuántas competencias trabajará, cuáles serán éstas y cómo las definirá. Aunque dos empresas trabajen en la misma área, cada una tiene su cultura. Además, cada puesto dentro de la empresa requiere diferentes competencias. Al identificar las competencias requeridas para un puesto y para una empresa, debe tomarse en cuenta lo que la empresa quiere lograr en el contexto en que se desarrolla, en el mercado que le corresponde y en el país en que se ubica (Alles, 2006b).

“Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades. De allí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales” (Levy-Leboyer, en Alles, 2004a, p. 33).

Tanto para la empresa como para la persona, las competencias son importantes. Las competencias individuales pertenecen a la persona y se identifican por medio de análisis de comportamiento. Esto permite conocer lo que cada persona aporta para desempeñar la labor que le corresponde. Se han establecido como reconocimiento social de las personas que desempeñan funciones productivas independientemente de cómo hayan adquirido los conocimientos y las habilidades para desempeñarlas. Las competencias de la empresa se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. Éstas pertenecen a la empresa, pero son desarrollados por los colaboradores. La empresa depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos (Alles, 2004b, Chávez, 2002).



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

2. FICHA TÉCNICA

NOMBRE:	Batería de Competencias Laborales
AUTORES:	Tania Guilloli
FORMA DE APLICACIÓN:	Individual y colectiva
TIEMPO DE APLICACIÓN:	Sin límite, 20 minutos aproximadamente
GRUPO DE NORMA:	Adultos guatemaltecos, nivel de escolaridad mínima secundaria completa.
EDAD DE APLICACIÓN:	De 18 años en adelante
NIVEL ACADÉMICO:	NIVEL ADMINISTRATIVO: Graduado de secundaria como mínimo.
RESULTADOS QUE SE OFRECEN:	<i>FORMA A:</i> Orientación a resultados Compromiso Tolerancia a la presión Se incluye una subescala de Sinceridad (al responder la prueba).

3. BASES TEÓRICAS

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Según Corominas se deriva de la palabra latina *competere*, que significa "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer". *Competere* se deriva de *petere*, "dirigirse a, pedir" y tiene el mismo origen que *competere*, "pertenecer, incumbir". Estos significados se establecieron en el siglo XV. David McClelland fue quien en los años 70 propuso en concepto para ser utilizado dentro de las empresas. Desarrolló este concepto con base al análisis que realizó de la motivación humana. Para el creador de esta metodología los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias", donde integró destrezas, habilidades, características, conocimientos y actitudes. Con esto buscaba evaluar lo que realmente predice un buen desempeño en el trabajo, aunque no se cuente con un título que lo respalde. La categoría de competencia fue establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

a lo que se conoce como Gestión por Competencias (Alles, 2006b; Morales, 2008; Preciado, 2006).

Competencia es una característica innata o adquirida de la persona que se relaciona con un desempeño exitoso en el trabajo (Ernst & Young, 1998). Por otro lado, Spencer y Spencer, citados por Alles (2006a), definen competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación" (p. 149). Es una "característica subyacente" porque se encuentra lo profundo de la personalidad. Está "causalmente relacionada" porque origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Se relaciona con un "estándar de efectividad" porque predice cómo una persona se desempeñará. Los mismos autores indican que las competencias son características del ser humano y se refieren a su forma de comportarse y pensar. Éstas se generalizan a diferentes situaciones y se presentan por un largo periodo de tiempo. Una competencia es una característica individual susceptible de medirse de forma confiable; a la vez, permite diferenciar a los colaboradores de desempeño excelente de aquellos con desempeño promedio (Schvartzman, 2006). De acuerdo con Preciado (2006), es una cualificación que permite establecer si un candidato tiene las cualidades pertinentes para un puesto de trabajo. Boyatzis, citado por Morales (2008), plantea que una competencia puede referirse a la motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

Es un concepto genérico que permite transferir conocimientos y habilidades a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Las competencias de una persona se hacen visibles para otros a través del comportamiento y cuando ejecuta un trabajo. Se refieren a saber hacer (habilidades y destrezas), ser (normas, actitudes, intereses y valores) y estar (predisposición al entendimiento y la comunicación interpersonal). Algunas son innatas, otras son aprendidas. Las competencias pueden incrementarse a través de capacitación y del trabajo individual para el autodesarrollo. Se asocian al éxito en desempeñar una actividad y lo causan (Alles, 2006b; Morales, 2008; Fletcher, citado por Preciado, 2006; Rodríguez, citado por Preciado, 2006).

Spencer y Spencer, citados por Alles (2006a), describen cinco tipos de competencias:

- ✘ **MOTIVACIÓN:** Lo que a la persona le interesa y dirige su comportamiento.
- ✘ **CARACTERÍSTICAS:** Se refiere a características física y respuestas consistentes a situaciones o información.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

- ✘ **CONCEPTO PROPIO O CONCEPTO DE UNO MISMO:** Se refiere a actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores predicen cómo una persona se desempeñará en un puesto porque al actuar, el individuo tiende a hacerlo según lo que valora.
- ✘ **CONOCIMIENTO:** Incluye la información que una persona posee sobre un área específica.
- ✘ **HABILIDAD:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

El conocimiento y la habilidad son más fáciles de evaluar y de desarrollar. Para esto último puede utilizarse, por ejemplo, la capacitación. El concepto de uno mismo, la motivación y las características son más difíciles de evaluar y desarrollar.

Por otro lado, de acuerdo con Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2001), Alles (2004b) y Alles (2006b), las competencias se clasifican en:

- ◆ **Genéricas o Cardinales:** Son comportamientos comunes a diferentes procesos productivos y corresponden a la misma ocupación. Se adquieren de forma autodidacta, pero también pueden educarse. Son las que deben de poseer todos los que integran la empresa. Podrían convertirse en específicas cuando sean desglosadas en grados y se integren al perfil del puesto.
- ◆ **Específicas:** Comportamientos vinculados a una ocupación determinada, un área laboral, una determinada función productiva o área funcional. Se adquieren por la experiencia y lo aprendido a través del estudio. Permiten tener una ventaja competitiva sobre otras empresas. Pueden coincidir o ser complementarias con las cardinales, pero no pueden ser contradictorias.

Finalmente, de acuerdo con Benitez (2007), se han planteado diversidad de enfoques para clasificar las competencias. A continuación se describen:

- ◆ **Perspectiva educativa o de la planificación curricular:** Bajo este enfoque, la competencia se refiere a un conjunto de resultados expresados en términos de desempeño profesional, como una meta a alcanzar, al final de un proceso educativo. En esta perspectiva, las competencias se clasifican en: funcionales o técnicas, instrumentales o de apoyo a las anteriores, y competencias genéricas o actitudinales/sociales.

Las competencias funcionales o técnicas son las más importantes. Definen el contenido fundamental de un diseño curricular o pensum de formación. Generalmente, se expresan o redactan en términos de procesos. Las competencias instrumentales sirven de apoyo al despliegue de las funcionales



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

o técnicas. Generalmente, se redactan en términos de conocimiento y utilización de recursos o herramientas. Las competencias genéricas o actitudinales/sociales son de carácter genérico porque están presentes en las más diversas profesiones, oficios o roles. Son denominadas actitudinales/sociales porque se refieren a aquellas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes), disposiciones o características internas al individuo que son desarrollables, o bien las que se despliegan en las relaciones interpersonales.

- ◆ **Enfoque funcional o de la competencia laboral:** En este enfoque, toda competencia es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados, en el marco de un estándar aceptado como válido y útil. Toda competencia está vinculada al desempeño de un rol u oficio, y generalmente se redactan en términos de acciones o resultado específico a lograr dentro de un proceso de trabajo. Cuando se habla de competencias genéricas se refiere a aquellas competencias funcionales que aplican en diversos contextos. Al hablar de lo actitudinal, se refiere a componentes o aspectos de actitud vinculados al despliegue de una competencia funcional.
- ◆ **Perspectiva psicológica:** Este enfoque surge de las investigaciones del doctor David Mc Clelland. A mediados de los años setenta, él planteó que el desempeño exitoso de las personas en unos u otros roles o profesiones, no está directamente relacionado con lo aprendido en la universidad u otra institución educativa, sino con ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior. Bajo este concepto, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades desarrollables.

En este enfoque se reconoce la existencia de competencias funcionales o técnicas. Aunque, el autor indicó que no basta con adquirir o desarrollar capacidades técnicas o de carácter funcional. Éstas son importantes, pero lo que determina el desempeño exitoso son las características personales subyacentes.

- ◆ **Enfoque gerencial o perspectiva estructural:** Se formó con el aporte de consultores empresariales, quienes deseaban adaptar el enfoque al medio empresarial y gerencial. Se denomina estructural porque está alineado con las exigencias estructurales de las empresas. Ésta normalmente plantea una misión, una visión y un conjunto de objetivos estratégicos. Luego, se despliega en un conjunto integrado de cargos, siguiendo una alineación de asignación de responsabilidades, alcance de acción y delegación de autoridad.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

En este enfoque, las competencias se clasifican en estratégicas, específicas o funcionales y genéricas. Las competencias estratégicas son importantes para el cabal cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Estas competencias pueden ser de carácter actitudinal/social o de carácter funcional. Las competencias específicas son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un cargo o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente. Las competencias genéricas se refieren a aquellas que están presentes en muchos cargos de la misma organización, y hasta en muchas empresas e instituciones, en contraposición al término "específicas", que son particulares de ciertos cargos.

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS:

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Esta competencia se relaciona con el refrán popular: "No trabaje más duro; trabaje más inteligentemente". O como lo plantea Gross (2007): "No me digas cuánto trabajas; dime cuáles son los resultados". Quien posee esta competencia orienta su trabajo hacia los logros esperados y toma las decisiones importantes con premura necesaria para beneficiar a la organización. Dentro de su trabajo, establece metas altas y trabaja para alcanzarlas (Alles, 2004b). También incluye la tendencia a permanecer en una línea de pensamiento hasta que el problema esté resuelto (Preciado, 2006).

La orientación a resultados se logra al tener un plan de acción que exprese qué responsabilidades corresponden a cada miembro del grupo, los recursos que requiere y los criterios de finalización de la tarea. Esto último se plantea pensando en las personas a quienes se destina el trabajo.

Algunas personas no orientan su trabajo hacia resultados porque no tiene definido la visión y misión de su proyecto, otros porque no han descrito los resultados concretos que beneficiarán a los usuarios (Gross, 2007).

COMPROMISO: Es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Con esto refleja la creencia que tiene en la misión y metas de ésta, y que siente que ha alcanzado éxito personal en la empresa (Davis y Newstron, 2002). El concepto se planteó en los años 60, con el desarrollo de la administración, y se relacionó lealtad, vinculación,



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

reciprocidad a la organización (Dessler, 2001). Chiavenato (2002) lo relaciona con un contrato psicológico. Con esto se refiere al apego, sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Expresa una expectativa que el individuo y la organización esperan lograr en su relación.

El compromiso organizacional consta de tres componentes (Meyer y Allen, 1997):

- ✘ Compromiso afectivo: Los colaboradores pertenecen a la empresa porque les gusta trabajar en ésta. Se identifican con la misión, visión, valores y filosofía.
- ✘ Compromiso continuo: Los colaboradores necesitan seguir laborando para la empresa por algún interés o inversión: tiempo, dinero y esfuerzo, que se perdería si se retiran. Incluye desde compra de acciones o inversión en un plan de pensión, hasta estatus.
- ✘ Compromiso normativo: Los colaboradores aprecian a la empresa y sienten que deben ser leales con ella.

Por su parte, Gibson (1990) indica que el compromiso requiere 3 actitudes: sentido de identificación con las metas, sentido de participación en las obligaciones de la organización y sentido de lealtad hacia la compañía.

El colaborador que tiene esta competencia, siente como propios los objetivos de la organización y apoya las decisiones que permiten el logro de objetivos comunes. Cumple con los compromisos, tanto personales como profesionales. Se siente motivado al desempeñar su trabajo. Intenta prever los obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio y cuando éstos se presentan, busca opciones para superarlos. Supervisa que las acciones que permiten alcanzar los objetivos se desarrollen según lo planificado (Alles, 2004b).

A la empresa le interesa esta competencia, ya que quienes tienen compromiso, muestran alto nivel de desempeño y productividad, así como bajos índices de ausentismo. El índice de rotación disminuye. Los empleados comprometidos requieren menos supervisión y reconocen la importancia de integrar metas personales y de la organización. Por el contrario, quienes no tienen compromiso cumplen rutinariamente sus tareas, no se comunican, no atienden lo que hacen, son desordenados, no ofrecen buena atención a los clientes y no cooperan con sus compañeros (Castañón, 2002; Gibson, 1990; Robbins, 2004).

TOLERANCIA A LA PRESIÓN: La tendencia a trabajar bajo presión se encuentra arraigada en las empresas y se considera una forma usual de trabajar. Como resultado, se observa lo siguiente (Hernández, 2007):



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

- ✘ Aspectos contractuales: En la relación laboral con la empresa, el colaborador acepta realizar más funciones de las que le corresponden y trabajar horas adicionales a su jornada.
- ✘ Aspectos de relación: El colaborador acepta nuevas solicitudes de trabajo, aún cuando esto provoque sobrecarga y no comprenda a cabalidad las instrucciones. Además, acepta y espera una amonestación (que puede incluir descalificación y agresividad) si no realiza bien su trabajo. El colaborador no tiene la habilidad de defender asertivamente su trabajo y el jefe no acepta que se cuestione su autoridad.
- ✘ Aspectos de ejecución del trabajo: El colaborador se enfoca en los resultados a corto plazo sin tomar en cuenta las metas a largo plazo; actúa reactivamente; trabaja de prisa, cuando el tiempo para entregar su trabajo está por cumplirse; trabaja horas extra para ser reconocido por los jefes, mantener su prestigio y/o evitar un castigo.
- ✘ Aspectos de imagen construida: Una persona busca ser jefe por el poder y la autoridad que esto le permite tener y espera "obediencia ciega" de los subalternos.

La tendencia a trabajar bajo presión antes descrita, genera agotamiento, estrés, baja productividad y satisfacción laboral. El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. Es una situación dinámica en que una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. Las consecuencias del estrés se muestran en diferentes áreas. Una persona estresada se siente ansiosa, preocupada, fatigada y culpable. En su trabajo tiende a ser menos productiva y realizar sus labores con menos calidad, se ausenta y se siente insatisfecha. Tiene dificultades para concentrarse y tiende a olvidar tareas. A nivel fisiológico, se observan cambios en el metabolismo, trastornos de sueño, se acelera el ritmo cardiorespiratorio, aumenta la presión arterial, presenta jaquecas y problemas digestivos (Chiavenato, 2002; Davis y Newstron, 2002; Hernández, 2007; Robbins, 2004).

Es importante agregar que el estrés no necesariamente es disfuncional. Algunas personas trabajan bien bajo pequeña presión y son más productivas en un esquema de consecución de metas. Existen colaboradores a quienes les agrada trabajar bajo presión del tiempo, del cumplimiento y de las decisiones unilaterales del jefe. Otros buscan continuamente más productividad y mejor trabajo. Un nivel modesto de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

competitiva lleva a nuevas ideas y soluciones. En general, muchos empleados no se preocupan por una pequeña presión, si ésta conduce a resultados favorables. El estrés es beneficioso en la medida en que fortalece a la persona, la ayuda a mantenerse alerta y centrada en sus objetivos. No es beneficioso cuando se convierte en "distress". Cada persona tiene un límite a partir del cuál el estrés se convierte en "distress" y da lugar a comportamientos disfuncionales (Chiavenato, 2002; Goulston, 2006; Hernández, 2007).

Tolerancia a la presión es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Esta habilidad permite que la persona siga actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Quien la posee puede enfrentar con serenidad y dominio circunstancias adversas. La habilidad para mantenerse centrado en situaciones de presión y evitar la frustración, el resentimiento o el pánico es un signo de madurez como directivos y como personas. A nivel de directivos, muestra la capacidad de liderazgo. Se adquiere con la experiencia. También se aprende observando el ejemplo de otras personas (Alles, 2004a; Goulston, 2006, Blanco; 2007).

4. DESCRIPCIÓN

Batería de Competencias Laborales está diseñada para aplicarse a personas adultas que trabajan en una organización o a quienes están optando a una plaza dentro de ésta. Asimismo, puede aplicarse a otras personas que por conocimiento personal o práctica académica estén interesadas en la información que ofrece el instrumento. De la misma manera, puede utilizarse para realizar investigaciones relacionadas con el tema.

Las competencias que mide la forma A son:

- Orientación a resultados
- Compromiso
- Tolerancia a la presión

La descripción de estas competencias se encuentra las bases teóricas de este manual.

Dentro de la batería, se describen una serie de situaciones laborales a las que la persona debe responder A si lo que se afirma es VERDADERO (es decir, describe la forma en que actúa o la forma en que actuaría), B si lo que se afirma A VECES ES



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

VERDADERO Y A VECES ES FALSO (es decir, a veces actúa o actuaría de esa forma y a veces no) y C si es FALSO (no describe la forma en que actúa o actuaría). Además, se presentan frases para que el evaluado indique si se identifica con ellas. Las opciones de respuesta son: A si considera que se IDENTIFICA CON LA FRASE, B si SE IDENTIFICA EN PARTE y C cuando NO SE IDENTIFICA.

Además de las competencias antes mencionadas, se incluye la subescala de Sinceridad. A través de ésta se determina si la persona fue sincera al responder la prueba y si los resultados de ésta reflejan las competencias que posee.

5. MATERIAL DE LA PRUEBA

Si la prueba se aplica en lápiz y papel, se requiere: una copia de la prueba impresa para cada sujeto a evaluar, un lápiz con borrador y un manual.

Si la prueba se aplica en formato electrónico, se requiere una computadora por evaluado, donde se abre el archivo de la prueba en el programa Excel. Otra opción es responder a la prueba en un formato electrónico que se encuentra en la página web www.psicore.ws.

6. INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN

Para la aplicación debe disponerse de un lugar adecuado para trabajar: con espacio suficiente, sin distracciones, con buena iluminación y ventilación. El evaluador debe tener a mano el material necesario y estar familiarizado con las instrucciones de la prueba y el proceso de aplicación de ésta.

Es una prueba autoaplicable y las instrucciones para responderla están en ella. Sin embargo, el examinador puede leer las instrucciones con el examinando. También debe explicarle los motivos por los cuales se le evalúa.

La prueba puede aplicarse impresa en papel. En este caso, se le pide al sujeto que anote sus datos y marque sus respuestas en la casilla que corresponde. También puede aplicarse en computadora. Si se selecciona esta opción, se le pide al sujeto que anote sus datos y sus respuestas en las casillas de color (si usa el archivo en Excel) o en el espacio correspondiente (si utiliza el formulario electrónico). Durante la aplicación, el examinador debe supervisar que el examinando responda según se le indicó.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

No hay un tiempo límite, pero se estima que en 20 minutos la mayor parte de personas terminan de responder la prueba.

7. INSTRUCCIONES PARA LA CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La calificación del Bateria de Competencias Laborales se realiza con computadora. Para esto, se dispone de dos opciones:

- ❖ **OPCIÓN A:** PSICORE CALIFICA POR USTED
- ❖ **OPCIÓN B:** PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA

A continuación se describen.

OPCIÓN A: PSICORE CALIFICA POR USTED: Si el evaluado respondió en una hoja impresa, el examinador deberá trasladar los resultados al archivo de Excel. Luego, grabará esto con el nombre del sujeto (debe hacer "clic" en la opción "guardar como" y allí le cambia el nombre al archivo). En el caso de evaluados que respondan la prueba directamente en el archivo de la computadora, sólo deberá guardarse éste con el nombre del examinado. Este archivo deberá enviarse vía correo electrónico a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com para ser calificado. Si la prueba se responde en el formulario electrónico, al finalizar éste se envía directamente a PSICORE. El examinador recibirá a través de correo electrónico los resultados en un máximo de 48 horas hábiles. En la página web de PSICORE se explican las opciones de pago.

OPCIÓN B: PLANTILLA ELECTRÓNICA EN LÍNEA: El evaluador deberá pagar en el banco el monto indicado para el tiempo que desee tener disponible la plantilla (ver GUÍA BREVE DEL USUARIO para pago de servicios ofrecidos por PSICORE). Luego deberá enviar a evaluaciones@psicore.ws y/o psicore05@yahoo.com copia escaneada de la boleta de pago. En menos de 48 horas hábiles, PSICORE le enviará el usuario y la clave con los que puede ingresar a la plantilla durante el tiempo contratado.

Luego, el evaluado responde a la prueba en una copia impresa o en el archivo de Excel que corresponde. Cuando el evaluador tenga acceso a la plantilla, deberá



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

ubicarse en la pestaña titulada "Batería de Competencias Laborales en línea". Allí deberá copiar las respuestas ofrecidas por el evaluado. Luego, el evaluador deberá abrir la pestaña "Resultado", donde encontrará los resultados de la calificación.

IMPORTANTE:

- El archivo de la prueba está protegida, por lo que no pueden realizarse cambios a ésta y sólo es posible escribir en las casillas marcadas en color.
- *Para que esta plantilla funcione, el evaluador debe estar conectado a Internet.*
- *PSICORE no proporciona la clave de calificación ni los baremos de esta prueba.*

Los resultados de la prueba se ofrecen en percentiles. Para interpretar éstos se sugiere el siguiente criterio, el cual se plantea partiendo de la teoría en que se basa la curva normal, donde el percentil 50 corresponde al centro de la distribución normal (Hogan 2003; Gregory 2001; Anastasi y Urbina, 1998). Los resultados que se encuentran abajo del primer cuartil, percentiles 1 a 24 se consideran bajos (desempeño insatisfactorio). Los resultados que se encuentran entre el primer y tercer cuartil se consideran promedio, ya que están al centro de la curva normal. De 25 a 39 se consideran promedio bajo (desempeño mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido), de 40 a 60 promedio (lo necesario para el puesto) y de 61 al 74 promedio alto (desempeño arriba del promedio, un poco más de lo necesario para el puesto). Y los resultados sobre el tercer cuartil, percentiles de 75 a 99, se consideran altos (desempeño superior). En términos de "grado de competencias", a estas categorías corresponden los grados D, C, B, A y A+.



8. ESTUDIOS ESTADÍSTICOS

Para estandarizar la escala se trabajó con 383 personas adultas, de ambos sexos, guatemaltecas, en su mayoría residentes en la ciudad de Guatemala. Ellos fueron evaluados entre agosto de 2010 y julio de 2012 en 3 empresas que se dedican al reclutamiento y selección de personal en el departamento de Guatemala. La siguiente tabla presenta las características de la muestra:

Tabla 1: Descripción de la muestra de estandarización (n = 383)

GÉNERO					
Femenino	142	37.1	Masculino	241	62.9
EDAD					
17-20	41	10.71	21-24	107	27.94
25-28	78	20.37	29-32	61	15.93
33-36	36	9.40	37-40	28	7.31
41-44	17	4.44	45-48	8	2.09
49-52	5	1.31	53-60	1	0.26
57-60	1			0.26	
ESCOLARIDAD					
Graduado de secundaria				187	48.8
Estudia o estudió en la universidad a nivel de licenciatura				115	30
Pensum cerrado/graduado de licenciatura				67	17.5
Graduado de maestría				10	2.6

**La primera columna indica el número de sujetos y la segunda el porcentaje de esa categoría con relación al total.*

CONFIABILIDAD

Para establecer la confiabilidad de cada una de las subescalas de la prueba se utilizó el alpha de Cronbach. Los resultados se presentan en la tabla 2:



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

TABLA 2: Alpha de Cronbach de las subescalas que integran Batería de Competencias Laborales FORMA 2A

<i>Subescala</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
Orientación a resultados	0.6417
Compromiso	0.8312
Tolerancia a la presión	0.8539
Sinceridad	0.8423

VALIDEZ

Para determinar la validez del instrumento se utilizaron varios criterios. Los ítems se analizaron a través de análisis factorial. Esto permitió establecer la estructura factorial del instrumento y determinar que los ítems medían tres factores diferentes, que miden las competencias antes descritas.

Los ítems de cada factor se analizaron por medio de la correlación ítem-total corregida. Esto permitió seleccionar aquéllos que son discriminantes y eliminar los que no lo son. Al analizar los ítems se tomó en cuenta el criterio sugerido por Aiken (2003), quien indica que se considera que el ítem tiene una alta calidad técnica, y por lo tanto es aceptable, cuando la correlación ítem-total es igual o mayor a 0.30.

Además, cada subescala se validó mediante varios criterios externos. Los resultados se presentan en las siguientes tablas:

TABLA 3: CRITERIO 1, ORIENTACIÓN A RESULTADOS (Última evaluación del trabajo)

Criterio	n	M	DE	<i>t</i> obtenida	p < 0.05	d
Hace unas semanas	302	24.573	2.428	2.627	0.009	0.312
Varios meses, no lo recuerdo bien	81	23.741	2.889			

Se seleccionó este criterio porque se consideró que quienes están orientados a resultados evalúan su trabajo con regularidad. Por el contrario, quienes no están orientados a resultados no lo hacen. Al analizar los resultados se observa que sí existe diferencia estadísticamente significativa en la subescala antes mencionada entre quienes evaluaron su trabajo recientemente (hace unas semanas) y quienes lo hicieron hace tiempo.

TABLA 4: CRITERIO 2, – ORIENTACIÓN A RESULTADOS (Forma como describe su trabajo)

criterio	n	M	DE	t obtenida	p < 0.05	d
Lo importante es que me esfuerce al máximo	89	23.685	2.983			
Hacer el mejor esfuerzo no es suficiente, lo importante es obtener resultados	294	24.612	2.359	-2.686	0.008	-0.344

Este criterio se consideró porque se razonó que quienes están orientados a resultados darían mayor importancia a obtener resultados y quienes no están orientados a éstos, enfatizarían el esfuerzo. La t obtenida muestra que quienes consideran que lo importante es obtener resultados, tuvieron un resultado más alto en la subescala ORIENTACIÓN A RESULTADOS que quienes consideran que lo más importante es el esfuerzo.

TABLA 5: CRITERIO 1, COMPROMISO (Identificación con la frase "Me siento parte de la empresa donde trabajo")

	Compromiso
Frase: "Me siento parte de la empresa donde trabajo"	0.211**

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Para la selección de este criterio se consideró que quienes están comprometidos con una empresa, se sienten parte de ella. Por el contrario, quienes no están comprometidos no se sienten parte de ésta. El resultado muestra que sí hay relación estadísticamente significativa entre la subescala COMPROMISO y la frase indicada: a mayor compromiso con la empresa, mayor intensidad en el sentimiento de ser parte de ésta. La relación es positiva y baja.

TABLA 6: CRITERIO 1, TOLERANCIA A LA PRESIÓN (Identificación con la frase: "Las críticas de los clientes a mi trabajo, me deprimen")

	Tolerancia a la presión
Frase: "Las críticas de los clientes a mi trabajo, me deprime"	-0.443**

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Para la selección de este criterio se consideró que quienes toleran la presión, pueden atender las críticas y aprender de ellas; esto especialmente cuando la crítica viene de la persona a quien se debe el trabajo: el cliente. Por el contrario, quienes no la toleran, tienden a deprimirse. El resultado muestra que sí hay relación estadísticamente significativa entre la subescala TOLERANCIA A LA PRESIÓN y la frase indicada. Esta relación es moderada y baja: quienes tienen alta tolerancia a la presión, consideran que es falso que la crítica de los clientes los deprima.

INTERCORRELACIONES

Se analizó la correlación entre las tres subescalas que miden competencias. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 7: Correlación entre las subescalas que miden competencias laborales (FORMA 2A)

SUBESCALA	Orientación a resultados	Compromiso	Tolerancia a la presión
Orientación a resultados		0.456**	0.316**
Compromiso			0.401**
Tolerancia a la presión			

* Correlación significativa a nivel de 0.05.

** Correlación significativa a nivel de 0.01.

Las correlaciones bajas y moderadas entre las escalas indican que los constructos que miden éstas son distintos.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

BIBLIOGRAFÍA

Aiken, L. (2003). Test psicológicos y evaluación (3ª. ed.). México D.F., México: Prentice Hall.

Alles, M. (2004a). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2004b). Gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006a). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006b). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Anastasi, A y Urbina, S. (1998). Test Psicológicos. México D.F., México: Prentice Hall.

Ayala, S. (2006). El proceso administrativo. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>

Benitez, J. (2007). Competencias: enfoques y clasificación. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm>

Berry, L. (2002). Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España: Esic Editorial.

Castañón, A. (2002). Medición del compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo. [En red] Disponible en: www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art126

Chávez, G. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral. México D.F., México: Panorama Editorial S.A.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

Competencias profesionales: La iniciativa y el trabajo en equipo. (2009). [En red] Disponible en: <http://comunicacion.infojobs.net/recursos/consejos/articulos/detalle/index.jsp?Ng%3D%3D&MTIxMzQ4MDCwMA%3D%3D>

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo (11va. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de personal (8va. ed.). México D.F., México: Prentice Hall.

Ernst & Young (1998). Gestión por competencias. Innovación en la gestión empresarial. Fascículo No. 6. Cuaderno Cinco Días. Madrid.

Gibson, J. (1990). Organizaciones. Estados Unidos: McGraw-Hill Interamericana.

Goulston, M. (2006). Apuntes sobre el arte de dirigir personas en tiempos de incertidumbre, tribulación y cambio. [En red] Disponible en: <http://www.santigarcia.net/2006/09/trabajar-bajo-presin.html>

Gregory, R. (2001). Evaluación psicológica, historia, principios y aplicaciones. México: Manual Moderno.

Gross, M. (2007). La Orientación a los Resultados. [En red] Disponible en: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/80474/La_Orientacion_a_los_Resultados.html

Harris, J. (1995). Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. México D.F., México: Limusa.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). Administración (7ma. ed.). México D.F., México: Thomson Editores.

Hernández, J. (2007). ¿Qué hace que las personas se motiven y dirijan su comportamiento hacia ciertos fines organizacionales, con cierta intensidad y de manera sostenida? [En red] Disponible en: http://www.uai.cl/prontus3_Newsletter/site/artic/20070508/pags/20070508113318.html



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

Hogan, T. (2003). Pruebas psicológicas, una introducción práctica. México D.F., México: Manual Moderno.

Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid, España: Pearson Educación.

Ingenieros, J. (2007). Las fuerzas morales. (2da. ed.) [En red] Disponible en: http://www.antorcha.net/biblioteca_virtual/filosofia/fuerzas/indice.html

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2001). Gestión del recurso humano por competencia laboral. Guatemala, Guatemala: autor.

Martin, W. (1992). Dirección de los servicios de calidad al cliente. Guía práctica para operaciones de servicio. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). Compromiso en el lugar de trabajo. California, Estados Unidos: Publicaciones Sabias.

Morales, O. (2008). Gestión de recursos humanos basada en competencias. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

Preciado, A.M. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México D.F., México: Publicaciones Cruz O. S.A.

¿Qué es la iniciativa? (2009). [En red] Disponible en: http://www.trabajo.com.mx/que_es_la_iniciativa.htm

Rees, F. (1998). Equipos de trabajo. 10 pasos para obtener resultados. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Richard, G. (1992). Más allá del servicio al cliente. México D.F., México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ma. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Schunk, D. (1997). Teorías del aprendizaje (2da. ed.). México D.F., México: Pearson/Prentice Hall.



BATERÍA DE COMPETENCIAS LABORALES - NIVEL ADMINISTRATIVO A

Schvartzman, V. (2006). Gestión por competencias. Aplicación del Balanced Scorecard a la gestión por competencias. [En red] Disponible en: <http://www-co-operar.com/competencias/>

Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1997). Servicio al cliente. México D.F., México: Pax.

Valle, I (2009). Gestión por competencias. [En red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Werther, W. y Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos (3ra. ed.). México, México: Mc Graw Hill