

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL  
EN SU QUEHACER PROFESIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

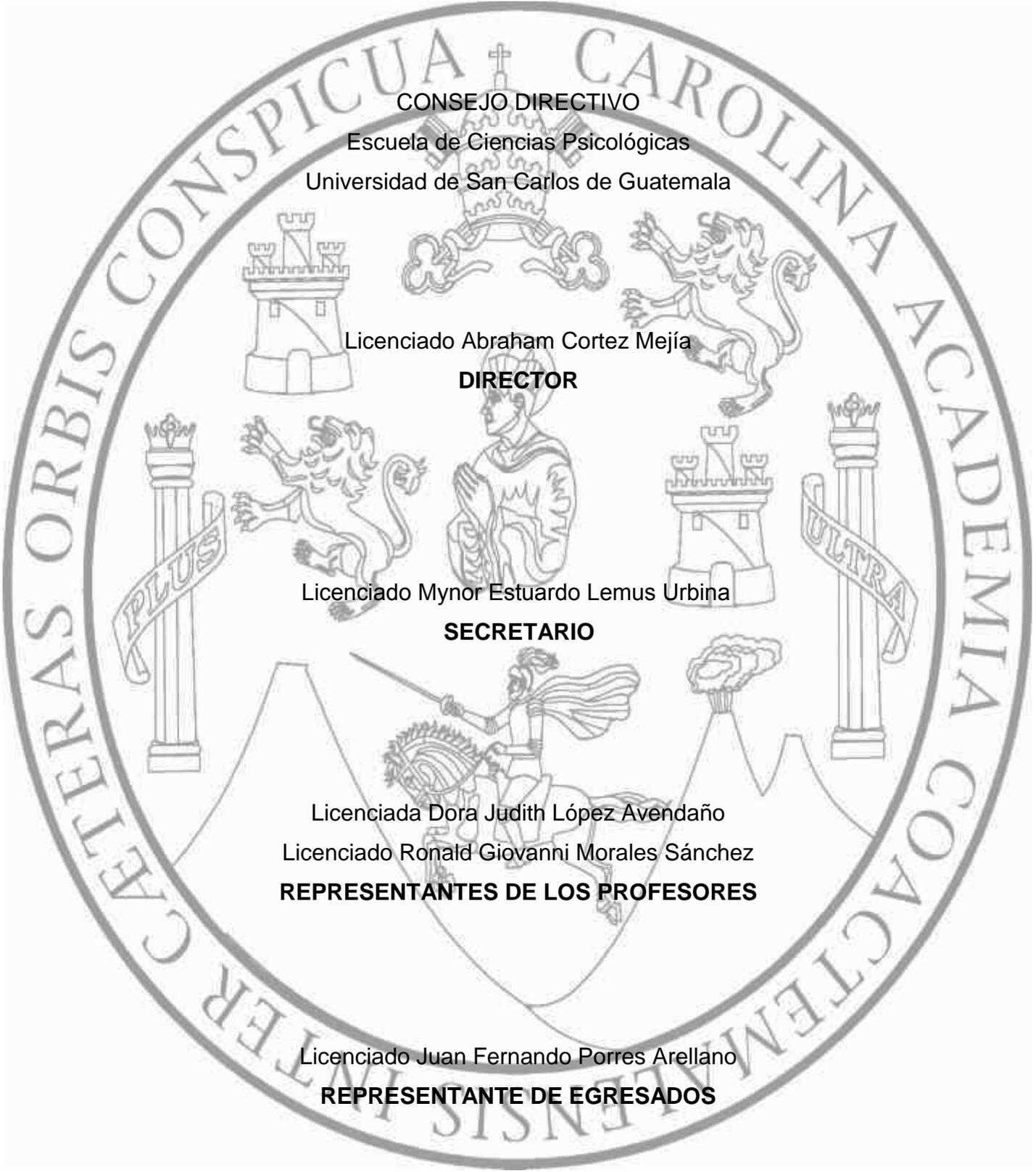
**POR**

**JESSICA ANDREA SANDOVAL PORRAS**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

**CONSEJO DIRECTIVO**

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía

**DIRECTOR**

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina

**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño

Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez

**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano

**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 053-2014  
CODIPs. 1635-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

09 de septiembre de 2014

Estudiante  
Jessica Andrea Sandoval Porras  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta TREINTA Y SIETE GUIÓN DOS MIL CATORCE (37-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 02 de septiembre de 2014, que copiado literalmente dice:

**“DÉCIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Jessica Andrea Sandoval Porras**

**CARNÉ No. 2009-22421**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo y revisado por la Licenciada Elena Soto. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO

/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



UGP 165-2014  
REG: 053-2014  
REG: 852-2013

INFORME FINAL

Guatemala, 02 de Septiembre 2014.

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Elena Soto Solares ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

ESTUDIANTE:  
Jessica Andrea Sandoval Porras

CARNE No.  
2009-22421

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 25 de Agosto del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 02 de Septiembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



*[Signature]*  
M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez  
**UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL**  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo  
Andrea

UGP. 165-2014  
REG 053-2014  
REG 852-2013

Guatemala, 02 de Septiembre 2014

**Licenciada**  
**Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**Coordinadora Unidad de Graduación**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL  
EN SU QUEHACER PROFESIONAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA.”**

**ESTUDIANTE:**  
**Jessica Andrea Sandoval Porras**

**CARNÉ No.**  
**2009-22421**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 25 de Agosto 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciada Elena Soto Solares**  
**DOCENTE REVISORA**



Andrea./archivo

Guatemala, 03 de Julio de 2014

Docente encargado (a)  
De la Unidad de Graduación Profesional  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
USAC

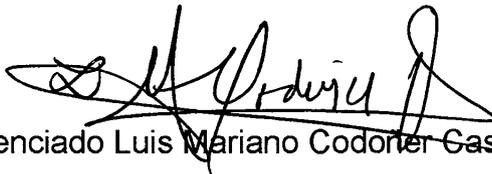
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA" realizado por la estudiante JESSICA ANDREA SANDOVAL PORRAS, CARNÉ 200922421.

El trabajo fue realizado a partir del 10 de Marzo del 2014 hasta el 03 de Julio del 2014.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente



Licenciado Luis Mariano Codoner Castillo

Colegiado No. 230

Asesor de contenido

Guatemala, 10 de Julio de 2014

Docente encargado (a)

De la Unidad de Graduación Profesional

Escuela de Ciencias Psicológicas

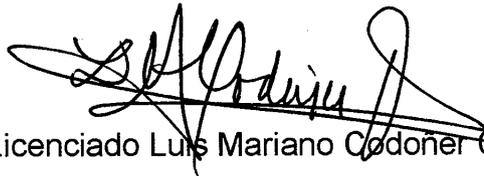
USAC

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Jessica Andrea Sandoval Porras, carné 200922421 realizó en diferentes instituciones 22 cuestionarios a psicólogos industriales como parte del trabajo de investigación titulado: "COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA". En el mes de Mayo y Junio del presente año.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente



Licenciado Luis Mariano Codoner Castillo

Colegiado No. 230

Asesor de contenido

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR JESSICA SANDOVAL**

**ELENA MARÍA SOTO SOLARES**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 1301**

**ALEJANDRO ESTUARDO SANTA CRUZ ENRÍQUEZ**

**MÉDICO Y CIRUJANO**

**PEDIATRA, GASTROENTERÓLOGO**

**COLEGIADO 8435**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Dios y todas las personas que me ayudaron a cumplir esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS

Porque sin su ayuda no lo hubiera logrado y por toda su gracia y sabiduría  
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA EN ESPECIAL A  
LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, A LOS DIRECTIVOS Y  
DOCENTES DE DICHA INSTITUCIÓN

Por ser la universidad que me brindó los conocimientos como profesional en  
psicología.

A MI ASESOR EL LICENCIADO LUIS MARIANO CODOÑER CASTILLO Y  
A MI REVISORA LA LICENCIADA ELENA SOTO

Por su guía, ayuda y apoyo durante todo el proceso de la investigación  
A LAS PERSONAS QUE FUERON PARTE DE LA MUESTRA EN LA  
INVESTIGACIÓN

Por su tiempo y colaboración

A MIS PADRES Y FAMILIA

Por su amor y apoyo incondicional

A EDGAR OBREGÓN

Por su guía, apoyo, ayuda y motivación que me brindó durante este proyecto

Y A MIS AMIGOS CERCANOS

Que me ayudaron en este proceso

# ÍNDICE

## Contenido

RESUMEN .....	1
PRÓLOGO .....	2
CAPÍTULO I .....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	5
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1.2 MARCO TEÓRICO.....	9
• PSICOLOGÍA INDUSTRIAL .....	11
• PSICÓLOGO INDUSTRIAL .....	16
• FUNCIONES DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL .....	17
• COMPETENCIAS.....	37
1.1.3 DELIMITACIÓN .....	60
CAPÍTULO II .....	61
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	61
2.1 TÉCNICAS:.....	61
2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	61
2.3 INSTRUMENTOS: .....	62
2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	63
2.5 OPERATIVIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	64
CAPÍTULO III .....	65
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	65
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN .....	65
3.1.1 CARÁCTERÍSTICAS DEL LUGAR .....	65
3.1.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN .....	65
3.2 ANÁLISIS GLOBAL .....	66
CAPÍTULO IV .....	90
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90

4.1.	CONCLUSIONES .....	90
4.2	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	ANEXOS .....	94

## RESUMEN

### COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

AUTORA: JESSICA ANDREA SANDOVAL PORRAS

En esta investigación se tuvo como propósito identificar las competencias que debe desarrollar el psicólogo industrial en su quehacer profesional. Para poder realizar esto, se propuso alcanzar las siguientes objetivos específicos: determinar las funciones que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo, nombrar las principales competencias que necesita un psicólogo industrial al realizar su labor, indicar las competencias que carece el psicólogo industrial al realizar su labor y por último brindar información actualizada sobre competencias y el quehacer del psicólogo industrial en Guatemala

El psicólogo industrial, es el profesional encargado de velar por el factor humano en las organizaciones; la palabra quehacer se puede definir como las ocupaciones o tareas que realiza un profesional en su puesto de trabajo. Y por último es importante saber que las competencias son todas las características innatas de cada persona las cuales va desarrollando para lograr la efectividad en una tarea.

Este proyecto se realizó en el área Metropolitana de la ciudad de Guatemala durante aproximadamente dos meses de trabajo de campo en el año 2014. Basado en una muestra de 22 psicólogos egresados de las distintas Universidades del país que actualmente se desempeñan como psicólogos industriales.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron: la observación, el cuestionario y un trifoliar para la muestra que servirá para brindar información sobre las competencias actuales que necesita el psicólogo industrial.

Como alcance de esta investigación se logró tener información que fue de utilidad respecto al tema de las competencias y se pudo responder a las siguientes preguntas: ¿Qué funciones o actividades ejecuta el psicólogo industrial en su puesto de trabajo? ¿Cuáles son las principales competencias que considera importantes el psicólogo industrial para ejercer su quehacer profesional? Y por último, ¿De qué competencias carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral?

## PRÓLOGO

En la actualidad, la psicología juega un rol muy importante en las empresas, ya que los psicólogos desempeñan varias funciones en los departamentos de recursos humanos tales como capacitación, reclutamiento y selección, evaluación de puestos, evaluación de desempeño, beneficios, etc. Para cada una de estas funciones, el psicólogo requiere de ciertas competencias para ejercer adecuadamente las mismas. Sin embargo, existe cierta desinformación debido al mundo cambiante que cada vez exige más conocimientos por parte de las personas para desenvolverse en sus puestos, lo que conlleva a cada vez requerir de más y diferentes competencias. Debido a esta falta de información, fue de suma importancia llevar a cabo investigación, lo cual permitió reconocer el verdadero campo de acción del psicólogo organizacional y las competencias necesarias para poderse desenvolver en el mismo. Por lo tanto, facilitó la obtención de un panorama del campo de acción y el quehacer del psicólogo industrial en la sociedad guatemalteca y la influencia que ejerce en ella.

Asimismo, la información obtenida en esta investigación fue de utilidad para establecer las bases que permitan analizar si es necesario mejorar a nivel académico en las clases de psicología industrial de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se buscó brindar a la Escuela de Psicología datos concretos que sean válidos, confiables y actualizados, que apoyen y fortalezcan el conocimiento actual de los egresados. Por ende, se tuvo claridad de las necesidades y limitantes que se presentan actualmente, y como resultado, la mejor formación académica de los futuros profesionales.

En esta investigación se tuvo como objetivo general: Identificar las competencias que debe desarrollar el psicólogo industrial en su quehacer profesional. Para lograr esto se recurrió a alcanzar los siguientes objetivos específicos que son:

determinar las funciones que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo, nombrar las principales competencias que necesita un psicólogo industrial al realizar su labor, indicar las competencias que carece el psicólogo industrial al realizar su labor y por último brindar información actualizada sobre competencias y el quehacer del psicólogo industrial en Guatemala. Todo esto se realizó con una muestra de 22 psicólogos industriales egresados de las distintas universidades del país que actualmente laboran en las distintas empresas del área Metropolitana de la ciudad de Guatemala.

Parte de la experiencia obtenida en esta investigación fue encontrarse con colegas psicólogos que trabajan en el área industrial y escuchar sus opiniones sobre las competencias y como lo manejan en cada empresa. Las principales ventajas se dieron al sentir el apoyo de la muestra y su buena actitud para colaborar en esta investigación, da un panorama de cómo los psicólogos industriales por medio de sus funciones aportan cada vez más en el desarrollo de las competencias no solo en ellos si no en los demás colaboradores de las diferentes áreas de las organizaciones. Algunas limitantes que se encontraron en el trabajo de campo fue la dificultad que tuvieron algunos participantes de la muestra para poder apartar tiempo y contestar el cuestionario, ya que muchos de ellos tenían su agenda ocupada por asuntos laborales.

El resultado de esta investigación sirvió para solucionar parte del problema de la falta de información actualizada sobre los requerimientos que debe cumplir un psicólogo industrial para cubrir las necesidades que demanda un puesto de trabajo hoy en día en las empresas. Con esto, se consiguió establecer una base de información actualizada para que en la Universidad de San Carlos de Guatemala se puedan implementar programas como un refuerzo a los alumnos y de esta manera puedan salir mejor preparados de la universidad. A la vez, al hacer accesible este conocimiento, los alumnos se pueden informar por su cuenta y estar más sabidos de lo que requieren saber y aprender para poderse dedicar a una rama específica de psicología industrial, pueden buscar

profundizar o capacitarse por otras vías para desarrollar ciertas competencias que vean que carecen y son necesarias para poder aplicar en distintos puestos de trabajo. A la vez, se consigue el objeto de cualquier universidad, que es capacitar a las personas para poder ser útiles en las funciones que requiere la sociedad, el psicólogo al graduarse podrá de una manera más inmediata empezar a ser útil en los puestos de trabajo.

Todo lo descrito anteriormente describe las razones primordiales y el surgimiento del actual interés para que se llevara a cabo el presente estudio. Como estudiante e investigadora de la Universidad de San Carlos traerá uno de los beneficios de conocer la realidad que se vive actualmente en la sociedad guatemalteca y las competencias que son necesidad en dicha realidad. Se logró indagar si las estrategias o herramientas que utilizan los profesionales de psicología en la actualidad son las adecuadas para apoyar a esta problemática y por último, se pudo saber si la preparación académica que se recibe es la correcta. Y así, como egresados universitarios de la Escuela de Ciencias Psicológicas, se cumple con una de las misiones más importantes a realizar que es velar por el bienestar guatemalteco.

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

##### **1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente en Guatemala no existe un estudio actualizado sobre el quehacer y las competencias que necesita el psicólogo industrial en los diferentes ámbitos laborales en los que se desempeña. Por tal motivo, como parte del problema se puede evidenciar como una posible causa es que tanto la Universidad San Carlos de Guatemala como las distintas universidades del país, no esté desarrollando adecuadamente en la carrera de psicología, todos los aspectos referentes a funciones y competencias actuales en el psicólogo que son necesarios para que los egresados puedan desenvolverse y ejecutar las funciones que satisfagan las necesidades actuales en las distintas instituciones del país. Tampoco se tiene claro si las empresas reconocen la importancia del tema de las competencias en sus colaboradores como en los psicólogos que laboran en la misma y si se están reforzando adecuadamente para lograr los objetivos organizacionales. Debido a esta misma falta de información sería de gran utilidad llevar a cabo un levantamiento de información sobre las competencias que se necesitan al realizar el quehacer del psicólogo, así como las limitantes que no le permiten ejercer su labor adecuadamente y por ende, obstaculizan su desarrollo profesional.

Debido a ese desconocimiento que se observa en general para el rol del psicólogo, se presenta el tema planteado “Competencias que debe desarrollar el psicólogo industrial en su quehacer profesional, en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala”. En este tema, se entiende por competencias como todas las características innatas de cada individuo las cuales va desarrollando para lograr la efectividad en alguna tarea. A la vez, se entiende por psicólogo

industrial como la persona encargada de velar por el factor humano en las organizaciones. Por último, se define el quehacer del psicólogo como las tareas u ocupaciones que realiza dicho profesional en su puesto de trabajo.

Basados en la premisa que en pleno desempeño laboral las personas se encuentran con situaciones que durante sus estudios en la universidad nunca escucharon o les fueron explicados, se puede aprovechar la investigación para encontrar un patrón de problemas comunes que se dan en las empresas al empezar a laborar para que se pueda incluir como una necesidad universitaria. También así los psicólogos tendrán una mejor adaptabilidad una vez empiecen sus carreras en alguna institución, proveyéndoles de conocimientos suficientes e instrumentos para que puedan desarrollar las destrezas y competencias necesarias y tener un mejor desempeño laboral.

Debido a que el mundo cambia repentina y drásticamente en todo aspecto y de manera constante, lo mismo sucede con todos los perfiles de puestos en las empresas por la necesidad de adaptarse a estos cambios del mundo. Cada vez más las personas se deben especializar en mayor medida, se capacitan constantemente en ciertos procesos y se les asignan nuevas funciones a desempeñar en las empresas, a tal punto que las personas ya no se desenvuelven solamente en los ámbitos para los que estudiaron sino también de otras carreras y profesiones. Por ejemplo, a los psicólogos industriales se les está pidiendo conocimientos de administración, computación, mercadeo, contabilidad, finanzas, etc. Esto es debido a que rara vez un puesto de trabajo demanda el conocimiento específico de una sola carrera, sino se requiere de un conocimiento integral de otras profesiones, que complementan al profesional para ejecutar su puesto. Este cambio constante en las competencias necesarias para desarrollarse en un puesto de trabajo crea una desactualización en los psicólogos, ocasionando también que los alumnos en formación que cierran pensum en licenciatura, aún no se encuentran debidamente preparados para desempeñarse adecuadamente desde el inicio en un puesto de una empresa.

Por otro lado, se ha investigado que en las universidades del país no se refuerza el tema de las competencias a tal punto que si un estudiante se desea enfocar en alguna rama específica de la psicología, éste no tiene una guía que le indique las competencias que debe reforzar para poder desenvolverse adecuadamente en dicha rama. Es muy probable que las universidades, las empresas y los mismos psicólogos industriales no estén actualizados en el tema y por lo tanto se desconocen cuáles son las competencias necesarias para las distintas funciones que se realizan en un puesto de trabajo. Esto da como resultado, que los estudiantes como futuros profesionales desconozcan la relevancia de las competencias en las funciones laborales y las puedan desarrollar por su cuenta. Como consecuencia, las personas al cerrar pensum y buscar su primer trabajo, no tienen las herramientas para poder venderse en las entrevistas ya que no pueden cumplir con todos los requerimientos necesarios para llenar el perfil y por no tener experiencia se puede dificultar el ser elegido para una plaza. Otro conocimiento que no se es desarrollado, son los detalles específicos del quehacer básico del psicólogo industrial, por ejemplo reclutamiento y selección, análisis de puestos, capacitación, etc. Al ser las funciones a desempeñar de mayor demanda por parte de las empresas hacia los psicólogos industriales, es necesario actualizar el conocimiento en dichas funciones para que los estudiantes puedan estar mejor sabidos de los temas y se les facilite el desenvolvimiento.

De lo mencionado anteriormente, surgen las siguientes preguntas que necesitan resolverse lo largo de la investigación: ¿Qué funciones o actividades ejecuta el psicólogo industrial en su puesto de trabajo? ¿Cuáles son las principales competencias que considera importantes el psicólogo industrial para ejercer su quehacer profesional? ¿De qué competencias carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral?, de esta manera al responderlas, se abarcará la información que será de mayor utilidad para generar el estudio actualizado y podrá plantearse una solución eficaz al problema.

Esta investigación se realizó con una muestra de 22 psicólogos industriales egresados de todas las universidades de país de Guatemala y que laboran en las distintas empresas u organizaciones en la región Metropolitana de la ciudad Guatemala durante aproximadamente un mes de trabajo de campo en el año 2014. Para poder obtener la información deseada se utilizó los instrumentos de recolección de datos como la observación, el cuestionario y un trifoliar de información con los resultados obtenidos. En base a los mismos, se generará la información deseada acerca del quehacer del psicólogo industrial en Guatemala, así como las principales competencias y cómo éstas le ayudan a desenvolverse con eficacia y eficiencia en su quehacer profesional.

### **1.1.2 MARCO TEÓRICO**

Al inicio de esta investigación se realizó un informe de los antecedentes relacionados con el tema a investigar. Respecto al tema relacionado con el área industrial y las competencias cabe mencionar que existen las investigaciones siguientes: “Dotación del personal basado en competencias laborales” en el año 2009 autores: Carmen Alejandra Serrano Soto y Germán Eduardo Castellanos Pérez. Y otra con el título “Perfil por competencias del estudiante del programa de psicología industrial de la escuela de ciencias psicológicas de la promoción 2012”. Año 2012 autora: Irene Estefany de León Paiz.

La primera tesis muestra información sobre las competencias que necesita el personal en el Colegio Salesiano Don Bosco, esto quiere decir que sólo se enfoca en estudiar las competencias que debe de tener el personal de dicho colegio. Estas competencias sirven de ayuda para desarrollarse específicamente con los trabajadores del área educativa y no en psicólogos industriales como se pretende encontrar en la investigación a realizar. Esta tesis se concluyó, que el modelo de competencias laborales en los procesos de selección de personal del colegio mencionado, se basa en competencias definidas para cada cargo. En cambio, la investigación que se desea realizar no pretende dar un modelo de competencias sino indicar que competencias están íntimamente relacionadas a cada una de las funciones que realiza el psicólogo industrial.

En la segunda tesis mencionada anteriormente, da a conocer datos sobre competencias que los estudiantes desarrollan durante su carrera profesional y que competencias innatas ya traen al entrar a la universidad. También evalúa como el programa de psicología industrial logra preparar a los estudiantes en ciertas competencias que son necesarias para salir a desarrollarse como profesional en psicología industrial. A diferencia de esta tesis, la investigación a realizar pretende conocer datos actualizados sobre las funciones del psicólogo

industrial y mencionar que competencias se necesita desarrollar en cada una de estas funciones, para que pueda desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Por último, como antecedente se encuentra la investigación titulada: “La Certificación por competencias laborales como proceso para el desarrollo profesional”. Realizada en la año 2013 por Heidy Marlethe Díaz Mayorga y Heidi Zolibel Polanco Moll. En esta tesis, se utiliza la palabra certificación como una garantía en competencias para saber cómo desarrollarse bien el ámbito laboral; esta investigación presenta datos sobre como al desarrollar determinadas competencias se puede llegar en una persona capaz de capacitar a otros. Entre sus conclusiones resalta la importancia sobre el tema de capacitación para alcanzar el máximo potencial por medio de reforzar dichas competencias en este proceso. Esto refuerza o apoya la idea propuesta en la justificación acerca de que los estudiantes al quererse desarrollar en una determinada rama de la psicología, pueden interesarse y lograr reforzar las competencias que en efecto se pueden llegar a desarrollar por medio de las capacitaciones. En la investigación que se desea desarrollar, el tema de la capacitación se ve únicamente como una de las maneras para desarrollar las competencias pero no la única. Ya que el estudiante o la persona interesada muchas veces desarrollan sus competencias en el campo de acción laboral y las capacitaciones solo complementan lo aprendido.

En conclusión, los antecedentes mencionados se relacionan con la presente investigación al reforzar la importancia sobre las competencias; tanto en un ámbito de personal educativo, con el estudiante universitario, o por medio de las capacitaciones en una empresa privada.

A continuación se presentará el contenido teórico sobre la información que se desea conocer relacionado con tema de la psicología industrial y las competencias en el psicólogo industrial.

- **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

La psicología industrial es: *“La aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”*.<sup>1</sup> La psicología industrial, aporta a dar algunas respuestas respecto a problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo. Entra en un contexto denominado “Relaciones Humanas” enfocado al mundo laboral del trabajador.

La psicología industrial busca analizar los comportamientos, sentimientos y pensamientos del trabajador, acorde a los objetivos, personas y el ambiente donde se desarrolla en el ámbito laboral.

Uno de los aspectos más relevantes de la psicología industrial es su disciplina, ya que reconoce que los resultados deben de ser objetivos y basarse en la información de los datos reunidos de un procedimiento definido.

La psicología industrial está dividida en tres partes primordiales que son:

- 1) **La psicología de personal:** conocida como Recursos Humanos (RH) en las cuales se trabajan aspectos como reclutamiento y selección del personal, capacitaciones, evaluación de desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral.
- 2) **Psicología organizacional:** es el resultado de la investigación sobre las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se enfoca en aspectos emocionales y la motivación en el trabajo. Tiene relación con las actitudes, equidad, estrés, liderazgo y desempeño. Muchos suelen considerarla como sinónimo de la psicología industrial.

---

1. <sup>1</sup> Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. *“Psicología Industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional”*. 1ª. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México 2005. Pp. 630.

Se puede definir a la psicología organizacional como *“Estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”*.<sup>2</sup>

- 3) **Ingeniería humana:** conocida también como “psicología de los factores humanos”. Implica el estudio de las capacidades y limitaciones de los seres humanos que corresponde a un ambiente en particular. Una de sus tareas principales es poder desarrollar un ambiente que sea adecuado con las características del trabajador; por ejemplo: los turnos, el ritmo, etc.

Es importante mencionar que la psicología industrial no deja nunca que una proposición, sistema o método, se convierta en un hecho indiscutible. Al contrario debe de estar dispuesta a las actualizaciones que se dan en el campo psicológico de las industrias.

### **Historia y desarrollo de la psicología industrial:**

Es muy probable que el inicio de la psicología industrial surgiera el 20 de diciembre de 1901. El doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, dio un discurso en el que mencionaba las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos en el campo de publicidad. Fue en 1903 cuando escribió su libro titulado “The Theory of Advertising” (La Teoría de la Publicidad), en donde mencionaba la aplicación de la psicología aplicada en el mundo de los negocios. Tiempo después siguió escribiendo varios libros en los que trataba de incluir la psicología como parte de los negocios y no solamente en la publicidad. Es importante mencionar que por todos los logros que el doctor Scott dio a lo largo de su carrera, se le considera el primer psicólogo industrial.

---

<sup>2</sup> Zepeda Herrera, Fernando. *“Psicología Organizacional”*. 1ª. Ed. Addison Weley Longman S.A. México 1999. Pp. 368

En muchos lugares no se le ha atribuido al doctor Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial. En cambio se le ha atribuido ese honor a Hugo Munsterberg por su texto publicado en 1913 llamado "Psychology and Industrial Efficiency" (Psicología y Eficiencia Industrial). En donde menciona la diferencia de los métodos entre la ciencia pura y la aplicada; escribe sobre sus intentos para establecer un campo aplicado de la psicología y presentarla como una necesidad en el campo puro. Su libro, sirvió como una guía para el desarrollo de la psicología industrial, ya que incluye aspectos de aprendizaje y temas sobre el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Fue durante la Primer Guerra Mundial, en donde los psicólogos empezaron a participar activamente administrando pruebas colectivas para realizar el proceso de reclutamiento en el ejército y así ayudar a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

Los avances del desarrollo de la psicología industrial tuvieron sus orígenes en la postguerra; en donde los psicólogos empezaron a aplicar pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación y el inventario de la personalidad.

En 1917, las universidades empezaron a impartir cursos de psicología aplicada y poco a poco se fue ampliando y desarrollando el tema. En consecuencia surge la necesidad de ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad.

En 1919, el doctor Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia, la cual se le conoce como la primera organización de consultoría psicológica que se orientó hacia problemas del personal en las industrias. Dos años después se fundó la Psychological Corporation, que es la organización más antigua de este tipo y actualmente permanece en actividad en los Estados Unidos.

En los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, las industrias empezaron a tener interés por los estudios de psicología industrial. Algunas empresas fueron: Procter & Gamble, Philadelphia Company y la fábrica de Western Electric, que se encontraba localizada en "Hawthorne" en 1927. En donde surgieron estudios que dieron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial, ya que aparte de estudiar la selección y colocación del personal incluyendo las condiciones de trabajo; empezaron a investigar y estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas. Con estos estudios se pudieron ver resultados efectivos, a pesar de La Depresión que sufría Estados Unidos a principios de 1930, se vieron considerables efectos en el desarrollo de la psicología industrial; abrió campos adicionales para la investigación y empezó a reconocerse la importancia de las actitudes que los empleados presentaban.

La psicología industrial también fue creciendo en la Segunda Guerra Mundial, con los aportes que dio al ofrecer contribuciones importantes y prácticas en los esfuerzos bélicos; se hizo la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas, programas de selección de oficiales, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

En 1948, aparece una publicación relevante en el "Personnel Psychology", en donde da importancia a las investigaciones aplicadas en la Segunda Guerra Mundial. Se informan los resultados de los estudios psicológicos que incluían: el adiestramiento, análisis de puestos, la evaluación, la selección, la motivación, las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipo. Esta publicación estaba dirigida a los gerentes informados e interesados.

Entre los avances que se pueden mencionar desde la Segunda Guerra Mundial, ha sido la creación de organizaciones importantes como la Human Factors Society que es un grupo norteamericano formado por psicólogos aplicados que se interesan por los problemas de ingeniería humana. Publica su propio periódico llamado "Human Factors". Esta organización tiene una sede en

Inglaterra que también publica su revista “Ergonomics”. Esta y la “Occupational Psychology”, son las dos revistas británicas más importantes dedicadas a publicar investigaciones de psicología aplicada. En 1966, se comenzó a editar otra revista norteamericana llamada “Organizational Behavior and Human Performance”, que su finalidad es publicar artículos relacionados al desarrollo de teorías de psicología aplicada”.

Hacia 1950, conforme a los trabajadores notaban la importancia de que los intereses, las actitudes y la personalidad, podían influenciar en resultados positivos como la estabilidad y productividad. Empezaron a entrar una gran variedad de pruebas que influenció a promulgar el Acta de los derechos civiles de 1964. Donde aparecían temas relacionados con la discriminación en el empleo y acordaba que los empleados pudieran justificar el uso de pruebas de selección.

A lo largo de la historia de la psicología industrial se pueden resaltar temas importantes como: el papel importante que jugó las pruebas de capacidad mental, la productividad, las posibles competencias que explican la conducta industrial y el análisis del individuo en el grupo de trabajo.

Los desafíos de la psicología industrial en la actualidad, contribuye a jugar un papel importante al estudiar los problemas actuales como la tecnología en el escenario laboral, la globalización de la economía, contribuciones en equipos, poder equilibrar el trabajo con los asuntos no laborales, entre otros.

- **PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

El psicólogo industrial lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Esto quiere decir, que permite comprender los fenómenos humanos en el interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Su interés se orienta a describir roles y evaluar la eficacia.

Para lograr su propósito, los roles que debe de cumplir un psicólogo industrial se desempeñan en cuatro papeles fundamentales:

- 1) De investigar, para lograr una mayor comprensión de los fenómenos que ocurren dentro de la empresa.
- 2) De orientación de la declaración de lineamiento, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan las organizaciones.
- 3) Facilitar el diagnóstico, monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones que se dan en una organización.
- 4) Agente que describe los conocimientos, habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

El autor Fernando Zepeda menciona los beneficios que se obtienen al aplicar los conocimientos de la psicología organizacional en los campos de acción que realiza el psicólogo industrial:

- “Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones para contribuir al personal con el logro de sus metas y objetivos.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones con el propósito de que realmente logren los resultados que se esperan de ellas para mejorar la productividad.

- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus diferentes grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo a quienes tienen la responsabilidad de la conducción de personas, los procesos y las políticas de la empresa.
- Promover verdaderos equipos de trabajo, para mejorar la eficacia y eficiencia.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que generan conflictos en el interior de los grupos y proporciona herramientas que permitan enfrentar estos conflictos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones dando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen y así poder proponer mecanismos más productivos de participación de los empleados”<sup>3</sup>.

El psicólogo industrial debe de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo debe de apoyar el crecimiento de los individuos y la satisfacción de necesidades de la sociedad. El campo de acción del psicólogo en las instituciones estará fuertemente influenciado por el nivel de convencimiento y por el apoyo en políticas, recursos y tiempo que decidan otorgarle los altos directivos o funcionarios de la empresa u organización.

### • **FUNCIONES DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL**

Los autores Landy F.J. y Conte J.M. mencionan que las áreas de concentración de los psicólogos industriales y organizacionales son:

- “Selección y ubicación.

---

<sup>3</sup> Zepeda Herrera. Op. Cit. pág. 6

- Capacitación y desarrollo.
- Desarrollo organizacional.
- Evaluación de desempeño.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Ingeniería psicológica”.<sup>4</sup>

Las principales funciones que realiza el psicólogo industrial al realizar su labor como profesional pueden agruparse en las siguientes categorías:

**1) Análisis de puestos:**

*“Es el proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro de un ámbito de un puesto en particular; incluye el intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión”.*<sup>5</sup>

Un análisis de puestos es una de las claves para lograr que el trabajador sea más eficiente, además ayuda a fomentar las buenas relaciones laborales. Puede considerarse como parte fundamental sobre los cuales se forma un sistema de eficiencia.

También los autores Milton I. Blum y James C. Naylor, mencionan que: “el análisis de puestos es un estudio preciso de los diferentes componentes de un puesto. Mediante el mismo no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe de tener el trabajador”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. Op. Cit. pág. 7

<sup>5</sup> IBID pág. 180

<sup>6</sup> Blum, M. I. y Naylor, J. C. “*Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*”, 3ª. Ed. Editorial Trillas S.A. México 1987 Pp. 880.

El propósito del análisis de puestos intenta comprender cuales son las tareas más primordiales y significativas de un puesto en particular. Incluye temas como desempeño, habilidades, experiencias, conocimientos, características personales y destrezas necesarias para lograr las expectativas que requiere el puesto que exige la organización o la empresa.

Existen cuatro usos principales para el análisis de puesto que son: la deducción de contenido del entrenamiento, el establecimiento de especificaciones sobre el personal, el mejoramiento de la eficiencia en el trabajo y la fijación de estructuras de salario. Se llegó a la conclusión de que hay aproximadamente veinte usos para este tipo de información que son:

- 1) Categorización y clasificación de puestos.
- 2) Establecimiento y normalización de los salarios.
- 3) Formulación de especificaciones de contratación.
- 4) Esclarecimiento de los deberes y responsabilidades de los empleados.
- 5) Trasferencias y asensos.
- 6) Resolución de quejas.
- 7) Establecimiento de un entendimiento común entre diversos niveles de los trabajadores y la gerencia.
- 8) Definición y delimitamiento de etapas de asensos.
- 9) Investigación de accidentes.
- 10) Indicación de procedimientos deficientes de trabajo o duplicación de esfuerzos.
- 11) Mantenimiento, funcionamiento y ajuste de la maquinaria.
- 12) Estudios de tiempos y movimientos.
- 13) Definición de los límites de la autoridad.
- 14) Indicaciones de casos de méritos individuales.
- 15) Indicaciones de causas de fracasos personales.

- 16) Educación y entrenamiento.
- 17) Facilitación de la colocación de los puestos.
- 18) Estudios sobre la salud y la fatiga.
- 19) Orientación científica.
- 20) Determinación de los trabajos apropiados para la terapia ocupacional.

La lista anterior muestra la importancia de llevar un análisis de puesto; no debe de considerarse esta técnica solo para utilizarla en las grandes industrias, un análisis de puestos resulta muy conveniente en las pequeñas o medianas empresas ya que puede aliviar las problemáticas que se pueden producir entre los trabajadores. Es importante mencionar que antes de desarrollar las pruebas psicológicas para uso industrial, debe de realizarse un análisis de puestos.

### **Métodos de análisis de puestos:**

Existen diferentes métodos que se utilizan para obtener información y elaborar un análisis de puestos. Los autores Milton I. Blum y James C. Naylor han diseñado una lista de técnicas que son las siguientes:

- **“Método de cuestionario:** Se utiliza para tener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta por correspondencia. Se pide a quién ocupa un puesto que proporcione datos sobre el mismo y su trabajo con sus propias palabras.
- **Método de la lista de verificación:** Consiste en que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles, las tareas que realiza.
- **Método de entrevistas individuales:** Se selecciona a ocupantes representativos de un puesto para efectuar en ellos extensas entrevistas. Fuera de la situación real de trabajo.

- **Método de entrevistas de observación:** Suelen llevarse a cabo en el lugar mismo del trabajo. El entrevistador (psicólogo industrial) reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto, donde utiliza métodos normales de entrevista, mientras que el entrevistado realiza su trabajo.
- **Método de entrevista de grupo:** Son similares a las entrevistas individuales, con la excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados donde recuerdan y analizan sus actividades del puesto.
- **Método de conferencia técnica:** Este método utiliza “expertos” como fuente de información en lugar de verdaderos empleados. Es común que estos expertos sean supervisores y conozcan ampliamente el trabajo.
- **Método del diario:** Se pide a los ocupantes de los puestos que registren en un diario o cuaderno de notas todas sus actividades laborales cotidianas.
- **Método de participación en el trabajo:** Consiste en un procedimiento en el cual el analista de puestos realiza el mismo el trabajo; para poder obtener información directa sobre las características del puesto que investiga.
- **Método de incidentes críticos:** Implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre un buen o mal desempeño laboral”.<sup>7</sup>

Al obtener los resultados del análisis de puestos, pueden usarse con diferentes propósitos incluyendo las siguientes funciones:

## 2) Descripción de puestos:

Describe el puesto de una manera simple, que incluye un listado de tareas que se necesitan realizar, las características necesarias para el trabajador, la

---

<sup>7</sup> Blum, M. I. y Naylor, J. C. Op. Cit. Pág. 701

experiencia y todos los requerimientos de entrenamiento. La descripción de puestos es de gran utilidad en el área de reclutamiento.

### 3) **Valuación de puestos**

La valuación de puestos, es un *“método para tomar decisiones internas comparando los puestos entre ellos y determinando su valor relativo por medio de tales comparaciones”*.<sup>8</sup>

Es usual que a las empresas muchas veces les interesa efectuar valuaciones, más que análisis de puestos. La diferencia básica entre estos dos procedimientos es que la valuación de puestos tiene como función primordial el establecimiento de índices equitativos de salarios. Las valuaciones de puestos pueden obtenerse mediante la comparación de un puesto completo con otro, o también clasificando los puestos con normas previamente determinadas. El objetivo de estos métodos es evaluar los puestos en su totalidad; pero es importante mencionar que el método más común es el de evaluar un puesto comparándolo con otro y dividiéndolos en sus elementos.

Existe un sistema de calificación establecido por Milton I. Blum y James C. Naylor que se puede utilizar para la valuación de un puesto ya que contiene cuatro factores primordiales, cada uno de los cuales tiene subdivisiones. La valuación del puesto se lleva a cabo asignando de uno a cinco rangos a cada uno de esos factores. Cada puesto se califica de acuerdo con:

1. “Habilidad:
  - a) Escolaridad.
  - b) Experiencia.

---

<sup>8</sup> Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. Op. Cit. Pág. 202

- c) Iniciativa e ingenio.
- 2. Esfuerzos:
  - a) Exigencias psicológicas.
  - b) Exigencias mentales o físicas.
- 3. Responsabilidad:
  - a) Por el equipo o por el proceso.
  - b) Por el material o por el producto.
  - c) Por la seguridad de otros.
  - d) Por el trabajo de otros.
- 4. Condiciones del puesto:
  - a) Condiciones de trabajo.
  - b) Riesgos inevitables”.<sup>9</sup>

Luego, se asignan puntos a cada subfactor, y a continuación el total de puntos para un puesto se transfiere a los diversos valores que establecen el salario para ese puesto.

Cuando un programa de valuación de puestos logra planear, coordinar y desarrollar un adecuado proceso; normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Sus principales beneficiarios suelen ser: los gerentes (jefes), el empleado, la empresa y la sociedad.

#### 4) **Reclutamiento:**

Después de analizar, describir y evaluar un puesto. Se debe de saber con exactitud cuáles son los requerimientos y características de un puesto. Para poder empezar el proceso de reclutamiento de candidatos potenciales.

---

<sup>9</sup> Blum, M. I. y Naylor, J. C. Op. Cit. pág. 712

El proceso de reclutamiento es “*analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades*”.<sup>10</sup>

Al realizar reclutamiento se debe de tomar en cuenta, que para elegir candidatos potenciales debe de hacérseles saber la oportunidad de empleo que solicita la empresa u organización. También se les debe de animar a llenar su solicitud de empleo para ser tomados en cuenta tanto en vacantes actuales o futuras.

Para poder iniciar un proceso de reclutamiento se necesita tener una planeación en Recursos Humanos, debe de hacerse una adaptación para el nivel de competencias que debe de tener el personal que ocupe tales puestos ya que esto permitirá lograr un estable ritmo de trabajo. También en esta planeación se tiene que tomar en cuenta los ajustes por pérdidas de productividad, vacaciones y otros factores que puedan afectar en la eficiencia del trabajador.

El presupuesto de nómina, es un punto importante que se debe de tener al contratar nuevo personal; ya que este especifica las posiciones que deben ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. El procedimiento de control de costos ayuda a poder señalar la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento.

Al reclutar personal calificado, se debe de someter a investigación para encontrar información de todas las fuentes posibles, tanto internas como externas. Con el fin de que los posibles candidatos puedan ser tomados en cuenta en los nuevos puestos.

---

<sup>10</sup> Chrudden H. J. y Sherman, A. W. Jr. “*Administración del personal*” 1ª. Ed. Editorial Continental S.A. México 1986 Pp. 661

Una de las fuentes internas más comunes son: los jefes, ya que estos conocen los aspectos positivos y negativos de su personal. El uso de las fuentes internas ayuda a evitar despidos y ayudan a crear oportunidades para los empleados.

Sin embargo, cuando no existe dentro de la organización personal disponible que tenga las calificaciones necesarias para el puesto vacante, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias.

Las fuentes externas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos vacantes o simplemente para puestos específicos. Algunas de las fuentes externas más comunes que atraen a posibles candidatos para un puesto, son las siguientes:

- Anuncios.
- Instituciones educativas.
- Agencias de empleo.
- Recomendaciones de empleados.
- Organizaciones profesionales.

## 5) Selección

Al saber quiénes son los candidatos que poseen los mejores atributos y tienen mayor probabilidad de éxito. El proceso de selección de personal tiene como finalidad aprovechar todas las habilidades y características que tiene la persona para proporcionar éxito laboral y darle un beneficio a la empresa.

La selección del personal *“es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización”*.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Chrudden H. J. y Sherman, A. W. Jr. Op. Cit. pág. 132

## **Etapas de Selección de personal:**

Existe un modelo básico de selección de personal que pueden utilizar los psicólogos industriales; se desarrolla a través de etapas para lograr un procedimiento apropiado de selección. Las siguientes etapas fueron mencionadas por los autores Milton I. Blum y James C. Naylor (1987)

- **“Etapa 1: Examen de los puestos vacantes.**

Consiste en un análisis de puesto que constituye un campo problemático fundamental y sumamente crítico en la psicología industrial, debe de ser la base de todas las pruebas industriales. La comprensión y el conocimiento profundo de un puesto tienen una importancia primordial y deben de preceder a la utilización de cualquier prueba de selección y colocación de empleados.

- **Etapa 2: Selección de criterios y predictores.**

Esta etapa incluye dos partes: escoger un indicador que mida el punto hasta el que un trabajador es “bueno” o competente (el cual se denomina normalmente a criterio) y la elección de una medida particular, que pueda utilizarse para predecir hasta que punto tendrá éxito un empleado en su trabajo (lo cual se denomina comúnmente predictor o dispositivo de selección).

Por parte del predictor que es el psicólogo industrial, encuentra una gran variedad de dispositivos potencialmente útiles para establecer una distinción entre los trabajadores competentes y los deficientes. Con frecuencia se emplean predictores tales como las pruebas, las entrevistas, solicitudes y cartas de recomendación, entre otros.

- **Etapa 3: Medición del rendimiento.**

Una vez que se hayan seleccionado los criterios y predictores, será necesario obtener medidas de ellos para una muestra de obreros en servicio. Esto puede realizarse aplicando el predictor a empleados presentes y obteniendo, al mismo tiempo, mediciones de los criterios, o aplicando el predictor a nuevos empleados y esperando cierto período específico, antes de obtener las mediciones de los criterios (dejando así un tiempo suficiente para que los nuevos empleados se establezcan como trabajadores eficientes o deficientes).

- **Etapa 4: Relación del predictor con el criterio.**

Implica la determinación de si existe o no una relación significativa y verdadera entre las calificaciones de un empleado en el predictor y el criterio. Sólo si existe una relación semejante podrá considerarse que el proceso de selección tiene éxito. El establecimiento de la existencia de esa relación se denomina “Evaluación de la validez de un predictor”. Se trata habitualmente de un proceso estadístico que implica el uso y la comprensión de métodos de correlación y pruebas de significancia.

- **Etapa 5: Decisión sobre la utilidad del dispositivo de selección:**

Tomar la decisión final sobre si debe utilizarse o no el predictor para seleccionar a nuevos empleados, depende no solo del tamaño de la relación encontrada en la etapa 4 y su significancia, sino también de muchas otras condiciones: el número de solicitantes, la cantidad de

vacantes de empleados, la proporción de los empleados actuales que se consideran eficientes y las varianzas respectivas de los grupos de trabajadores eficientes y deficientes.

- **Etapas 6: Reevaluación:**

Nunca debe olvidarse que la situación predictiva es dinámica y cambia constantemente. Lo que hoy contribuye a que se haga una buena selección, puede no ser apropiado mañana en lo absoluto; ya que cambian los solicitantes, los trabajos y las condiciones de empleo. Por esto, todo buen programa de selección debe de reevaluarse periódicamente, a fin de asegurarse de que realiza de manera correcta el trabajo para el cual se designó”.<sup>12</sup>

La selección de personal, es sumamente importante ya que por ser un proceso que incluye ajustar los intereses, habilidades, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las indicaciones de un puesto. Se reconoce que es el punto de partida para crear calidad en las organizaciones o empresas. Esto se debe a que los solicitantes son cuidadosamente estudiados de acuerdo con las indicaciones establecidas; y esto da como resultado que al ser contratados aprenda fácilmente las tareas del puesto y sean mejores productores para beneficio de la organización o empresa.

Para realizar un trabajo de selección efectivo, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Selectividad al contratar.
- Información acerca de los solicitantes.

---

<sup>12</sup> Blum, M. I. y Naylor, J. C. Op. Cit. págs. 47

- Importancia de las políticas de la empresa.
- Entrevista.
- Test o pruebas psicológicas.
- Investigación de los antecedentes.
- Selecciones preliminar y final.
- Examen médico.
- Colocación.

### **Aplicación de pruebas psicológicas en el proceso de selección:**

Durante el desarrollo del profesional del psicólogo, se reconoce la importancia de las pruebas psicológicas. En el proceso de selección el psicólogo industrial debe de estar preparado para utilizar y aplicar estas pruebas, examinando las ventajas y desventajas que cada una de ellas puede presentar. Una de las principales ventajas de los test es su objetividad, en especial si se compara con la entrevista.

No se define como prueba psicológica la simple reunión de un conjunto de preguntas. La mejor definición que dan los autores Milton I. Blum y James C. Naylor, *“es que una prueba es la mide una muestra estándar de la conducta humana”*.<sup>13</sup> Como tal debe de satisfacer ciertas necesidades básicas. En primer lugar, la muestra de conducta debe de ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas. En segundo lugar, al exigir que la prueba sea estándar, esto quiere decir que la que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a una prueba dada. Finalmente es necesario destacar que estas pruebas tienen que tener validez, confiabilidad y estandarización.

---

<sup>13</sup> IBID. pág. 131

Para la estandarización de las pruebas, es necesario desarrollar normas como fuente de consulta para todas las pruebas a utilizar en la selección. Una de las normas es un estándar de referencia; ya que permite comprender el significado de la puntuación en una prueba. Dependiendo de esta última, la puntuación puede señalarse de diversas formas que son: el tiempo total para realizar la prueba, el número de respuestas correctas o el número de preguntas a las que se respondió o en otras palabras, la calificación bruta por sí misma.

En el establecimiento de normas, se debe de encontrar información específica disponible que contenga el tamaño del grupo medido, factores como el nivel de edad, si el grupo se encuentra o no empleado, se es población de estudiantes y si consiste o no es una muestra normal no seleccionada. En conclusión se puede decir que una norma sólo será significativa cuando se conozcan las características de la población en que se basan.

### **Clasificación de pruebas psicológicas:**

Depende de la finalidad que se va a utilizar en el sistema de clasificación; según los autores Milton I. Blum y James C. Naylor, las pruebas psicológicas se pueden clasificar en varios grupos que son:

- **“Tipo de conducta medida:** Es el sistema de calificación utilizado con mayor frecuencia se basa en el tipo de conducta que se supone que debe de medir la prueba; donde cada uno de los grupos incluye una conducta específica. Por ejemplo, pruebas para medir inteligencia, personalidad, los intereses, la visión, aptitudes musicales, artísticas, mecánicas, verbales, etc.
- **Pruebas de desempeño y pruebas de aptitudes:** Las aptitudes miden el potencial de una persona en un campo en específico, mientras que el

desempeño son la medida de la destreza o habilidad actual que la persona muestra en el momento en que se efectúa la prueba. Este sistema de clasificación suele ser de ayuda para medir la cantidad de habilidad actual y utilizar este resultado para predecir el desempeño futuro.

- **Pruebas de papel, lápiz y de desempeño:** Existen muchas pruebas son de la variedad de papel y lápiz. El sujeto contiene un papel o folleto impreso con preguntas y responde las respuestas de manera escrita. Sin embargo, existen otras pruebas que no requieren una respuesta por escrito, en vez de ello, incluyen un tipo de actividad de manipulación, estas son denominadas pruebas de desempeño.
- **Pruebas de rapidez y pruebas de poder:** En las pruebas de rapidez la tarea consiste en contestar o completar tantas respuestas como sea posible en un corto periodo. Cuando el desempeño de la prueba se basa en la velocidad en la que se trabaja, se denomina prueba de rapidez. Por otro lado existen también las pruebas de poder; que consisten en las que los puntos son difíciles y se le concede al sujeto todo el tiempo que necesita para dar sus respuestas.
- **Pruebas individuales y de grupo:** Existen bastantes pruebas destinadas a administrarse individualmente y muchas veces este tipo de pruebas se utilizan para evaluaciones clínicas. Las pruebas de grupo son aquellas que se les puede pasar al mismo tiempo a varias personas. Para usos industriales se prefieren las pruebas de grupo ya que la administración resulta más económica.

- **Pruebas de lenguaje y no idiomáticas:** Este tipo de pruebas evalúa conocimientos de un idioma dado; depende de la capacidad idiomática del examinado. En cambio las pruebas no idiomáticas, no requieren capacidades lingüísticas por parte del examinado”.<sup>14</sup>

En la actualidad, con la ayuda de la tecnología se ha facilitado el trabajo al calificar, estandarizar y dar resultados de las pruebas.

## 6) Capacitación

La capacitación es *“la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que dan como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario”*.<sup>15</sup>

La capacitación crea las oportunidades de entrenamiento en una tarea o trabajo que se va a realizar o ya este en ejecución. Y su principal fundamento es el aprendizaje, que ocasiona un cambio relativamente permanente en las capacidades y conducta humana como producto de la experiencia y la práctica.

Para desarrollar los objetivos, al iniciar este proceso se necesita realizar un análisis de necesidades de capacitación, que es necesario para desarrollar la comprensión sistemática de donde se necesita entrenar, qué se necesita enseñar y quiénes serán los entrenados.

El análisis de necesidades de capacitación, involucra tres pasos que son los siguientes:

---

<sup>14</sup> Blum, M. I. y Naylor, J. C. Op. Cit. pág. 131

<sup>15</sup> Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. OP. Cit. Pág. 293

- 1) **Análisis organizacional:** Estudia las metas, recursos disponibles, y problemas de toda la compañía para determinar dónde se necesita capacitar.
- 2) **Análisis de la tarea:** Estudia las tareas y las competencias que se necesitan para especificar lo que los trabajadores deben hacer para desempeñarse con éxito.
- 3) **Análisis de la persona:** Estudia las habilidades, los conocimientos y el desempeño actual para determinar quiénes deberían de recibir capacitación y entrenamiento.

#### **Métodos de capacitación:**

Según los autores Landy F.J. y Conte J.M. entre los métodos de capacitación se pueden mencionar los siguientes:

- **“Entrenamiento en el trabajo:** Consiste en asignar a los trabajadores a puestos y alentarlos a aprender de los empleados más experimentados.
- **Adiestramiento de aprendices:** Programa formal que se usa para enseñar un oficio en particular.
- **Rotación de puestos:** Consiste en movilizar a los empleados a otros puestos dentro del mismo departamento.
- **Método expositivo:** El capacitador comunica mediante palabras o materiales audiovisuales lo que deben de aprender. Se utiliza para presentar bastante información a un gran número de personas.

- **Instrucción programada:** Se proporcionan materiales instruccionales por escrito o por computadora que refuerzan positivamente conforme avanza el programa.
- **Simulador:** Reproduce características importantes del mundo real en un escenario de entrenamiento que produce aprendizaje en el trabajo.
- **Aprendizaje a distancia o por computadora:** Permite a los capacitados interactuar y comunicarse con el capacitador a través de enlaces de audio o video por medio del internet”.<sup>16</sup>

#### 7) Evaluación de desempeño:

*“Es una extensión del uso del análisis del puesto para el desarrollo del criterio, consiste en diseñar sistemas de evaluación del desempeño”.*<sup>17</sup>

Se utiliza cuando el psicólogo industrial logra identificar componentes críticos del desempeño de un puesto en específico. La evaluación del desempeño puede realizarse en diferentes etapas a lo largo de la experiencia en el trabajo. Por ejemplo, se puede evaluar el desempeño de un trabajador, durante el entrenamiento, en el trabajo y en ambientes simulados.

Es importante mencionar que la evaluación de desempeño siempre ocurre, exista o no un programa de evaluación en la empresa. Ya que los jefes siempre están observando a sus subordinados al desempeñarse en sus tareas laborales y con esto se van formando impresiones acerca del valor que el trabajador le da a la organización.

---

<sup>16</sup> Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. Op. Cit. pág. 308

<sup>17</sup> IBID. Pág. 181

Existen seis pasos básicos en la evaluación de desempeño que son los siguientes:

- “Formular los requisitos del desempeño. Determinar lo que se espera que el empleado desempeñe en sus obligaciones.
- Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.
- Observar lo que está haciendo el subordinado.
- Evaluar su desempeño comparándolo con los requisitos.
- Comentar la evaluación con el empleado.
- Tomar la acción adecuada”.<sup>18</sup>

La mayoría de las organizaciones grandes o medianas, para facilitarse el trabajo de evaluación, han diseñado un programa formal para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. Tales programas existen variedad de etiquetas o nombres; pero uno de los términos más comunes es: “calificación de méritos”.

## **8) Remuneraciones y beneficios**

Parte de las funciones del psicólogo industrial dentro de su ámbito laboral es encargarse del área de compensaciones y remuneraciones.

La remuneración debe de estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importante que influyen sobre el

---

<sup>18</sup> Chrudden H. J. y Sherman, A. W. Jr. Op. Cit. Pág. 240

rendimiento y los resultados son el clima de la organización, sus valores y su cultura y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Para llevar a cabo el trabajo de las remuneraciones, se necesita contar con las siguientes herramientas:

- “Un programa para la liquidación de jornales y salarios.
- Un sistema de valuación de puestos.
- Ordenadores y el software necesario.
- Encuestas de mercado”.<sup>19</sup>

Según Alles, M., Para implementar un esquema de remuneraciones, los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) “Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones.
- 2) Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización.
- 3) Clasificación de los puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.
- 4) Estudiar valores y escalas de salarios en el mercado.

---

<sup>19</sup> Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul. “*Personas, desempeño y pago*”. Editoriales Paidós, Buenos Aires 1997. Pp. 368

5) Establecer un rango por cada puesto”.<sup>20</sup>

La responsabilidad primaria de la función de compensaciones es el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparación estadística con el mercado.

Básicamente la función del área de compensaciones estudia lo siguiente:

- Salarios.
- Revisiones de salarios.
- Información estadística.

El psicólogo industrial debe de asegurarse que el pago sea equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

#### • **COMPETENCIAS**

El término “competencia” hace referencia a las *“características de la personalidad, devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.<sup>21</sup> Según Martha Alles.

Otra definición que dan los autores Spencer y Spencer sobre competencia es: *“característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con*

---

<sup>20</sup> Alles, Martha Alicia. *“Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”*. 2ª. Ed. Editorial Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2009. Pp. 448.

<sup>21</sup> Alles, Martha Alicia. *“Desempeño por competencias: evaluación de 360º”*. 2ª. Ed. Editorial Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2008. Pp. 336

*un estándar de efectividad y con un rendimiento superior en un trabajo o situación*".<sup>22</sup>

Al referirse a una "característica subyacente" quiere decir que la competencia es parte esencial de la personalidad ya que con esto, se puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de circunstancias y retos laborales. Con esto, se puede anticipar el desempeño que la persona puede llegar a tener.

En conclusión a la definición citada por Spencer y Spencer, se puede decir que las competencias son características fundamentales en cada persona y estas pueden indicar "formas de comportamiento o de pensar" que dan como resultado la efectividad en un puesto de trabajo o situación.

Todas las personas tienen diferentes atributos o conocimientos que a lo largo de su vida han adquirido. Sin embargo, para descubrir las competencias en un puesto laboral se deben de estudiar solamente las características que logren la eficacia dentro de la organización. Todas las competencias difieren, según las especialidades, áreas y los niveles o funciones de las personas.

### **Tipos de competencias:**

Para Spencer y Spencer, existen 5 principales tipos de competencias:

---

<sup>22</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. "*Competence at work, models for superior performance (Competencias en modelos de trabajo para desempeño superior)*". John Wiley & Sons, Inc. USA. 1993.

- 1) **“Motivación:** Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- 2) **Características:** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
- 3) **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo, y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- 4) **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja; ya que las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.
- 5) **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas, incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Op. Cit. pág. 60

## **Clasificación de competencias:**

En resumen, para los autores Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

- **“Competencias de logro y acción** (Orientación a logro, preocupación por el orden, calidad y precisión. Iniciativa y búsqueda de información).
- **Competencias de ayuda y servicio** (Entendimiento interpersonal y orientación al cliente).
- **Competencias de influencia** (Influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional).
- **Competencias gerenciales** (Desarrollo de personas, dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo y cooperación).
- **Competencias cognoscitivas** (Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica profesional y de dirección).
- **Competencias de eficacia personal** (Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad)”.<sup>24</sup>

Spencer y Spencer, también clasifican las competencias en dos categorías esenciales que son:

- 1) **Competencias de punto inicial:** Son las características esenciales o básicas que todos los individuos necesitan en cualquier empleo para

---

<sup>24</sup> IBID. Pág. 68

desempeñarse bien. Por ejemplo: habilidad de leer, capacidad de hacer facturas, etc.

- 2) **Competencias diferenciales:** Son los que distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo: la orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer que también es profesora de Psicología del trabajo. Refiere que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que la transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en el ámbito cotidiano del trabajo y en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integrar sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos; formando una unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales.

### **Competencias universales:**

Levy-Leboyer presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores que son los siguientes:

- “Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de los problemas de fuera de su organización.
- Compresión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.

- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre los individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación”.<sup>25</sup>

### **Supracompetencias:**

Levy-Leboyer, sugiere que también existen lo que ella denomina “supracompetencias”, que son las siguientes:

---

<sup>25</sup> Levy-Leboyer, Claude. *“La gestión por competencias”*. Ediciones de organización. Paris 1992. Pp.161

- **“Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis, sentido común, planificación y organización.
- **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal y comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** Adaptación al medio.
- **Orientación a resultados:** Energía e iniciativa, deseos de éxito y sensatez para los negocios”.<sup>26</sup>

Para identificar las competencias con mayor facilidad, el autor José Luis Dirube menciona que las competencias *“constituyen la esencia misma de los recursos humanos”*<sup>27</sup> clasifica las competencias de la siguiente manera:

### 1) **Competencias individuales:**

Es la serie de características y competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer por sí sola. Y se clasifican de la siguiente Manera:

**De acción:** Constituye un grupo de competencias orientado a la acción directa que tienen en común su motivación: la necesidad de logro. El motivo de logro, es el gusto por conseguir las cosas mediante el propio esfuerzo. Y pueden ser las siguientes:

---

<sup>26</sup> IBID. Pág. 65

<sup>27</sup> Dirube Mañueco, José Luis. *“Un modelo de gestión por competencias: Lecciones aprendidas”*  
1ª. Ed. Editorial Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2004.

- **Orientación al logro:** Es la capacidad para trabajar bien o superar un estándar de excelencia. Se puede identificar con las siguientes características: orientación a resultados, preocupación por los estándares, enfoque hacia la mejora, optimización en el uso de los recursos, y afán de logro. Las conductas por las que se manifiesta esta competencia son:
  - Manifiesta su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.
  - Trabaja para alcanzar los objetivos o el estándar que le marcan.
  - Crea sus propias medidas de excelencia.
  - Hace cambios concretos en el sistema de trabajo, a fin de mejorar los resultados.
  - Se marca retos difíciles pero realistas y posibles.
  - Realiza análisis costo beneficio.
  - Asume riesgos controlados.
  
- **Iniciativa:** Es la capacidad para emprender acciones, de forma que se eviten problemas o se aprovechen las oportunidades para mejorar los resultados en el futuro. La iniciativa se puede identificar con las siguientes características: decisión, identidad de oportunidades y proactividad. Las siguientes conductas manifiestan iniciativa:
  - Es persistente, no se rinde ante las primeras dificultades.
  - Reconoce las oportunidades presentes y actúa.
  - Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.
  - Actúa antes de que se produzcan los problemas. Crea oportunidades.
  
- **Búsqueda de Información:** Refleja curiosidad, deseo por conocer más acerca de las cosas, las personas o las situaciones, a fin de mejorar los

resultados. Se identifica con las siguientes características: definición de problemas y diagnóstico. Las siguientes conductas manifiestan la búsqueda de información:

- Realiza preguntas de forma directa.
  - Investiga personalmente.
  - Profundiza en la información y comprueba su veracidad.
  - Llama o contacta a expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva.
- **Preocupación por el orden y la calidad:** Es el interés por reducir la incertidumbre sobre la consecución de los resultados, mediante controles y comprobaciones o mediante el establecimiento de sistemas de trabajo claros y ordenados. Se identifica por la preocupación de la claridad y el deseo de reducir la incertidumbre. Algunas conductas por las que se manifiesta pueden ser:
    - Mantiene el orden del espacio de trabajo.
    - Muestra interés general por el orden y la claridad. Trabaja para definir roles, clarificar tareas, generalmente por escrito.
    - Verifica su propio trabajo.
    - Controla el resultado final de su sección y comprueba la calidad.

**De regulación de conducta:** Reflejan algunos aspectos de la madurez individual, sobre la relación con otras personas o el trabajo. Reflejan también, la eficacia del individuo respecto al control de su desempeño en momentos de presión o ante dificultades. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Confianza en uno mismo:** Es la creencia en la propia capacidad para poder realizar una tarea y llevarla a cabo con autonomía, especialmente en situaciones que supongan un reto. También puede identificarse con: fortaleza personal, independencia y autoimagen fuerte. Los comportamientos que indican la existencia de esta competencia son:
  - Toma decisiones con independencia y no necesita consultar.
  - Actúa con seguridad, aún en contra de otras opiniones o fuera de su área de autoridad.
  - Se considera a sí mismo un experto y confía en sus propias posibilidades.
  - Mantiene una posición clara e independiente en los conflictos.
  
- **Autocontrol:** Es la capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones. Se identifica con; buena aceptación de sí mismos, resistencia al estrés y mantener la calma. Algunas conductas por las que se manifiesta son:
  - Resiste la tensión. Evita tener comportamientos impulsivos.
  - Controla las emociones.
  - Responde calmadamente.
  - Controla la tensión con eficacia.
  - Responde constructivamente. Realiza acciones para resolver problemas.
  - Calma a otros.
  
- **Flexibilidad:** Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio. Se identifica con: adaptabilidad,

versatilidad y disponibilidad al cambio. Se manifiesta a través de las siguientes conductas:

- Ve la situación objetivamente.
- Aplica las normas de una forma no rígida. Adapta la actuación a los objetivos de la organización.
- Utiliza técnicas adecuadas a la situación o a la respuesta de otros.
- Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a la situación.
- Hace cambios en la organización.
- Realiza grandes adaptaciones sobre sí mismo o sobre sus colaboradores.

**De pensamiento:** Son el aporte intelectual a otras competencias. En el trabajo individual, reflejan la forma de entender una situación determinada. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática. Se puede identificar con: inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento y habilidad de planificación. Se asocia con las siguientes conductas:

- Analiza los problemas confeccionando una lista de tareas o actividades.
- Analiza las relaciones entre algunas partes de un problema o situación; estableciendo cadenas casuales o prioridades para las tareas según su importancia.
- Ve relaciones múltiples y reconoce las consecuencias de tomas determinadas decisiones.
- Hace análisis complejos.

- Realiza planes o análisis muy complejos.
- **Pensamiento conceptual:** Capacidad para identificar un problema o situación de forma global. Puede identificarse con: el uso de conceptos, reconocimiento de modelos, pensamiento crítico y definición de problemas. Se manifiesta con las siguientes conductas:
  - Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia para identificar problemas o situaciones.
  - Reconoce los modelos. Observa discrepancias, tendencias, etc. Establece diferencia entre situaciones y cosas que han ocurrido antes.
  - Aplica conceptos complejos.
  - Simplifica lo complejo.
  - Crea nuevos conceptos.
- **Conocimiento técnico:** Es la capacidad para entender los aspectos técnicos del trabajo, de investigar o desarrollar áreas concretas que afectan a los resultados de forma positiva. Se identifica con: capacitación técnica, especialización, competencia profesional y juicio profesional. Se manifiesta a través de las siguientes conductas:
  - Realiza tareas que normalmente pueden ser aprendidas en pocos días.
  - Realiza una variedad de tareas que suelen corresponder a secuencias de trabajo y requieren de pocos meses de práctica para aprenderla.
  - Realiza tareas que requieren algún tipo de planificación y organización para llevarlas a cabo,

- Realiza diseños o lleva a cabo implantaciones o es capaz de formar a otras personas en aspectos técnicos.
- Manifiesta un alto nivel de especialización profesional.
- Se muestra como una autoridad en la materia.

## 2) **Competencias sociales:**

Es el conjunto de competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer en su relación con los demás. Se clasifican de la siguiente manera:

**De ayuda:** Es la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Comprensión de los demás:** Es la capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas. Implica el deseo positivo de querer entender a otros. Se identifica con la empatía, escucha activa, entendimiento interpersonal y preocupación por los sentimientos de otros. Las conductas por las que se manifiesta son:
  - Escucha, logra entender emociones o contenidos.
  - Evidencia que escucha e invita al diálogo.
  - Comprende el significado y la trascendencia de los que los demás manifiestan.
  - Escucha y responde de manera responsable, ofreciendo un balance de las situaciones.
- **Orientación al cliente:** Es el deseo de ayudar o servir a los demás, a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Se identifica

con: orientación a la ayuda y el servicio, atención a las necesidades del cliente, preocupación por la satisfacción y orientación al cliente. Se manifiesta con las siguientes conductas:

- Atiende al cliente en sus peticiones, quejas o reclamaciones, manteniéndolo informado de los progresos.
- Mantiene comunicación clara y asertiva.
- Distribuye información de ayuda, amistad y servicio cordial.
- Se responsabiliza personalmente. Corrige con rapidez los problemas de servicio que afectan al cliente.
- Pone de manifiesto su interés por el cliente, especialmente cuando este atraviesa momentos difíciles.
- Busca información sobre las necesidades que no han sido manifestadas inicialmente.

**De influencia:** Refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como “poder”. Alcanza su meta al reflejarse en las conductas eficaces en el trabajo. Se clasifica de la siguiente manera:

- **Impacto e influencia:** Es el deseo de producir un efecto sobre los demás, influir en ellos o impresionarlos, para lograr conseguir que sigan un plan o línea de acción determinada. Se identifica como estrategia de influencia y orientación hacia la persuasión. Las siguientes conductas la ponen de manifiesto:

- Utiliza su estatus, reputación o apariencia para influir en los demás.
- Realiza una acción simple para persuadir. Aporta razones concretas y utiliza ayuda visual.

- Realiza acciones de doble impacto. Prepara cuidadosamente los datos y la imagen para una presentación, con argumentos para convencer.
- Calcula el impacto de su acción y de sus palabras sobre la audiencia. Utiliza estrategias para poder influir.
- **Conciencia política:** Es la capacidad para entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente. Se incluye la habilidad para identificar a quién toma las decisiones y a quién puede influir sobre los individuos. Se identifica con: conocimiento de la organización, uso de la cadena de mando y astucia política. Las conductas por las que se manifiesta son:
  - Entiende la estructura formal (cadena de mando). Reconoce las reglas y las normas de funcionamiento de las organizaciones.
  - Entiende la estructura informal. Reconoce los personajes clave y a aquellos que pueden influir en las decisiones.
  - Entiende el clima, la cultura y los valores dominantes.
  - Entiende la organización política: alianzas y rivalidades.
- **Construcción de relaciones:** Es la capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o podrían ser útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Se identifica a través de: desarrollo de contactos, uso de referencias, preocupación por las relaciones con las fuentes de información y mantenimiento de las relaciones eficaces. Algunas conductas a través de las que se manifiestan son:
  - Acepta invitaciones u otras ofertas amistosas, pero nunca las extiende fuera de las relaciones de trabajo.

- Inicia contactos de trabajo y mantiene las relaciones, conversando amistosamente sobre temas del trabajo.
- Ocasionalmente, realiza contactos informales tratando aspectos de carácter personal como familia o deportes.
- Hace un esfuerzo consistente por mantener relaciones amistosas y realiza contactos sociales fuera del trabajo.

**De gerencia:** Estas competencias son una especialización del impacto e influencia; reflejan el interés por causar un efecto concreto para que las personas dirijan su actividad en un mismo sentido. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Dar directrices:** Es la capacidad de comunicar a los demás lo que se debe hacer para que se cumplan los deseos planteados teniendo en cuenta el interés de la organización. Se identifica con la decisión de dar órdenes, el uso directo de la influencia y la dirección. Algunas conductas por las que se manifiesta son:
  - Indica lo que se debe realizar, dando instrucciones razonablemente claras.
  - Delega las tareas más rutinarias con el propósito de tener el tiempo libre y poder mejorar su propia actuación.
  - Logra mantener su decisión pudiendo responder firmemente con un “no” rotundo ante las solicitudes que se salgan de las orientaciones marcadas.
  - Demanda un alto nivel de actuación a sus colaboradores.
  - Confronta a las personas abierta y directamente, a fin de comparar las mejores actuaciones.
  - Actúa en función de los comportamientos, con refuerzos positivos o negativos.

- **Desarrollo de personas:** Es la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Se identifica con: enseñar, entrenar, facilitar apoyo y desarrollo del talento. se asocia con las siguientes conductas:
  - Expresa expectativas favorables. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o el potencial que muestran otros ante situaciones difíciles.
  - Da instrucciones detalladas.
  - Indica las razones por las cuales es necesario hacer las cosas y da apoyo para que se pueden realizar.
  - Da ánimos e indicaciones positivas para conseguir el desarrollo.
  - Facilita información sobre lo que se ha hecho mal y expresa expectativas positivas sobre la actuación futura.
  - Dedicar tiempo para guiar el aprendizaje.
  
- **Liderazgo:** Es la capacidad para desempeñar el rol de guía de un grupo o equipo; o el deseo de mandar sobre otros. Se puede identificar con tomar el mando, dirigir, motivar grupos y visión. Las conductas mediante las cuales se pone de manifiesto son:
  - Dirige reuniones, establece agendas, marca objetivos, controla tiempos y asigna tareas.
  - Informa. Indica qué está pasando a las personas afectadas por una decisión y explicando las razones.
  - Usa la autoridad de forma cordial. Promueve la efectividad del equipo.
  - Se preocupa por el grupo y defiende la reputación del grupo frente a la organización.

**De eficacia de grupos:** Es el conjunto de competencias caracterizada por el interés de la persona en la eficacia de grupo, por encima de la eficacia individual. Se clasifica de la siguiente manera:

- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad para trabajar y hacer trabajar a los demás, colaborando unos con otros, sin ser, necesariamente líder formal del grupo. Se identifica con: orientación al grupo, facilitador de grupos, resolución de conflictos y motivador de otros. Las siguientes conductas manifiestan el trabajo en equipo:
  - Cooperar, participa y apoya las decisiones del equipo.
  - Comparte información a través del propio grupo.
  - Solicita información, aprende de otros, pide ideas y opiniones.
  - Otorga poder. Reconoce los méritos de los miembros del equipo.
  - Establece un clima amistoso y de colaboración.
  - Resuelve los conflictos del equipo. No los obvia ni evita abordarlos.
  
- **Compromiso con la organización:** Es la capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades y los objetivos de la organización. Se identifica con: compromiso con la misión del mando e identificación con la compañía. Las personas con esta competencia manifiestan la siguientes conductas:
  - Se esfuerza por cumplir las normas que le marcan.
  - Muestra lealtad a los objetivos empresariales y ayuda a sus compañeros a conseguirlos.
  - Entiende y apoya los objetivos de la organización. Tiene sentido de pertenencia.

- **Aprovechamiento de la diversidad:** Es la capacidad para identificar recursos y establecer redes de relación, dentro y fuera del ámbito estricto del trabajo, de forma que estos ayuden a mejorar los resultados de la organización. Se identifica con la utilización de recursos externos y creación de redes de trabajo. Se manifiesta con las siguientes conductas:
  - Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en donde se da el intercambio.
  - Se relaciona con personas de diferentes departamentos; para poder ver puntos de vista interesantes para su trabajo.
  - Comprende distintas visiones del mundo y son capaces de identificar cualidades que se complementan.
  - Afrontan los prejuicios y la intolerancia defendiendo puntos de vista diferentes de los de su cultura o su grupo.

### **Diccionario de competencias:**

La autora Martha Alles, ha seleccionado algunas de las competencias más comunes junto con sus definiciones, con el objetivo de lograr una mejor comprensión y utilización sobre el tema de las competencias. Las mismas, se han dividido en tres niveles que son:

- **“Primeros niveles:** Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.
- **Niveles intermedios:** Personas con experiencia e historia laboral.
- **Niveles ejecutivos:** Personas con experiencia e historia laboral”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Alles, Martha Alicia. Op. Cit. Pág. 102

## 1) **Primer nivel:**

Las principales competencias para los jóvenes profesionales sin experiencia laboral son las siguientes:

- **Alta adaptabilidad y flexibilidad:** Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el entorno. Se vincula con la versatilidad de la conducta en los distintos ambientes laborales.
- **Capacidad de aprendizaje:** Es la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz.
- **Dinamismo, energía:** Es la capacidad para habilitar para trabajar duro en las diferentes situaciones cambiantes.
- **Habilidad analítica:** Es la capacidad general que muestra un individuo para realizar un análisis lógico. Por ejemplo: identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
- **Iniciativa, autonomía:** Implica tomar acción de manera proactiva ante las dificultades o desviaciones.
- **Liderazgo:** Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, para lograr un objetivo laboral.
- **Modalidades de contacto:** Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación clara.

- **Orientación al cliente interno y externo:** Implica demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que requieren un conjunto de clientes potenciales internos o externos.
- **Productividad:** Es la habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeño más altos que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.
- **Responsabilidad:** Se refiere al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.
- **Tolerancia a la presión:** Es la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente a la oposición y la diversidad.
- **Trabajo en equipo:** Es la habilidad que se tiene para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio.

## 2) **Nivel intermedio:**

Se refiere a las personas que ya poseen experiencia laboral, por lo tanto; deben de haber desarrollado las competencias mencionadas en el primer nivel. Dentro de las nuevas competencias que los candidatos deben de poseer en este nivel se encuentran las siguientes:

- **Colaboración:** Es la capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios con compañeros de trabajo muy distintos. Incluye las

expectativas positivas respecto a los demás y la comprensión interpersonal.

- **Competencia, capacidad:** Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Debe de comprender la esencia de los aspectos complejos.
- **Empowerment (empoderamiento):** Se refiere a fijar claramente los objetivos del rendimiento con las responsabilidades personales correspondientes. Debe de proveer dirección y definir responsabilidades.
- **Franqueza, confiabilidad, integridad:** Incluye ser realista y franco. Estableciendo relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros.
- **Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad:** Se refiere a apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Poseer la habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeño más altos.

### 3) **Nivel ejecutivo:**

Incluye personas con experiencia e historia laboral que opten por puesto ejecutivo más alto. Para llegar a este nivel, los candidatos al puesto deben de dominar y haber desarrollado las competencias mencionadas en los niveles anteriores, para poder evaluarse con las siguientes competencias:

- **Desarrollo de su equipo:** Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro y el desarrollo de los propios recursos humanos. Incluye la

capacidad de generar compromiso y fidelidad en la misma persona y también en sus colaboradores.

- **Habilidades mediáticas:** Es la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Se relaciona con la modalidad de contacto pero en sentido específico con los medios (prensa, grabaciones, teleconferencias, etc.).
- **Liderazgo para el cambio:** Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca posible y deseable para los accionistas; creando en ellos una motivación y compromiso genuino.
- **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente cambios en el entorno, oportunidades de mercadeo, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de su propia organización para poder tener la mejor respuesta estratégica.
- **Cosmopolitismo:** Es la habilidad para poder adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero, por ejemplo: disfrutar viajar y conocer, comprensión de diferentes culturas, resistencia al estrés y establecer relaciones interpersonales.
- **Relaciones públicas:** Es la habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para poder tener influencia sobre los que manejan los productos líderes en el mercado; por ejemplo: clientes, accionistas, representantes de sindicatos, legisladores, gobernantes, proveedores, etc.)

### **1.1.3 DELIMITACIÓN**

El trabajo de campo, se realizó durante los meses de mayo y junio del año 2014 con una muestra de 22 psicólogos industriales egresados de las diferentes universidades del país, que actualmente laboren en empresas de él área Metropolitana de la ciudad de Guatemala. Para alcanzar los objetivos de la investigación a través del cuestionario, se dio énfasis al tema de las competencias y funciones que necesita psicólogo industrial en la actualidad. Algunos cuestionarios se pasaron personalmente en el lugar de trabajo o fuera de, y otros por motivos personales de la muestra se pasaron por vía telefónica.

La presente investigación no posee hipótesis, por lo que se procedió a operativizar los objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 TÉCNICAS:**

No se tiene un dato concreto de cuantos psicólogos industriales laboran actualmente en las diferentes empresas u organizaciones en el área Metropolitana de la ciudad de Guatemala.

Se trabajó con una muestra de 22 psicólogos a los cuales se les contactó por medio de la técnica de muestreo llamada bola de nieve en donde se les pidió a los psicólogos entrevistados que refirieran a 1 o 2 psicólogos más en su círculo social o por referencias cercanas de las cuales tuvieran certeza que se desempeñan como psicólogos industriales.

Los criterios que tuvieron que cumplir los psicólogos para formar parte de la muestra son:

- Que sea egresado de cualquiera de las ramas de psicología de cualquier universidad.
- Que este actualmente laborando como psicólogo industrial en una empresa o que tenga menos de 5 años de haber dejado de laborar como psicólogo industrial.
- Que la empresa en la que labore este ubicada en el área Metropolitana de del país de Guatemala.

#### **2.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- Observación: sirvió para tener una idea sobre el quehacer que realiza el psicólogo industrial, durante aproximadamente un tiempo de 15 minutos mientras se realiza el cuestionario; y así lograr cumplir el primer objetivo

de esta investigación que es determinar las funciones que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo.

- Cuestionario: sirvió para poder obtener toda la información necesaria sobre las competencias que necesita el psicólogo industrial al realizar sus funciones. El procedimiento de pasar el cuestionario, se realizará en el lugar de trabajo del psicólogo industrial o por vía telefónica y se calcula que puede durar aproximadamente 15 minutos. Con esto, se lograron cumplir los últimos objetivos específicos que son: nombrar las principales competencias que necesita un psicólogo industrial al realizar su labor, indicar las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral y poder brindar a la población información actualizada sobre las competencias y el quehacer del psicólogo industrial en Guatemala.

### **2.3 INSTRUMENTOS:**

Cuestionario: Se utilizó un cuestionario con el fin de recaudar la siguiente información: (ver anexos)

- Datos generales (género, edad, colegiado, maestría, universidad, empresa y puesto que desempeña).
- Funciones que desempeña en su puesto de trabajo.
- Competencias que necesita su puesto.
- Competencia que careció al empezar a laborar.

Se escogió el cuestionario debido a que la información que se desea recopilar no necesita de otro instrumento porque se puede obtener con preguntas directas. A la vez el cuestionario permite de una forma más fácil de ordenar los datos para su posterior tabulación ya que se acorta el tiempo para recolectar información y a la vez no es tan cerrado como una encuesta porque permite obtener mayor variedad en la información a recopilar.

Trifoliar: Al obtener los resultados de la investigación se le proporcionó un trifoliar a la población o a las empresas con el fin de poder brindar la información sobre las competencias del psicólogo industrial y poder aportar datos relevantes sobre las competencias en psicología industrial. (Ver anexo 2)

## **2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para encontrar la información que ayudó a cumplir los objetivos; a la muestra se le brindaron opciones de respuestas en el cuestionario. Estas alternativas son las que se encontraron en el marco teórico y se consideraron las más factibles a presentarse en el campo laboral, por lo tanto, en el cuestionario la población eligió las respuestas que se aplicaban a su realidad. Luego de esto se procedió a tabular los resultados en tablas y por medio de la técnica de distribución de frecuencias que agrupa datos en categorías, que en este caso son cada una de las respuestas del cuestionario y que indica el número de repeticiones de cada categoría; esta técnica

pertenece a la estadística descriptiva, se determinaron las respuestas que llevaron a resolver los objetivos. Con cada una de estas frecuencias se generó un porcentaje que representa la proporción de cada respuesta en la población. Para poder presentar este resultado se utilizaron gráficas de barras y se utilizó el criterio de investigadora para poder realizar conjeturas sobre las razones por la que se obtuvieron los resultados

## 2.5 OPERATIVIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivos	Categorías	Técnicas e Instrumentos
Determinar las principales funciones o actividades que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo.	Funciones o actividades que realiza el psicólogo industrial.	Cuestionario (preguntas 1-3).
Nombrar las principales competencias que necesita un psicólogo industrial al realizar su labor.	Principales competencias que debe de tener el psicólogo industrial.	Cuestionario. (preguntas 4-6)
Indicar las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral.	Competencias que carece el psicólogo industrial.	Cuestionario. (preguntas 7-10)

## **CAPÍTULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN**

##### **3.1.1 CARÁCTERÍSTICAS DEL LUGAR**

El área Metropolitana de la ciudad de Guatemala, es una zona donde existe una gran variedad de diferentes empresas privadas que se enfocan en distintos tipos de mercado tales como manufactura, servicios, distribución de productos de consumo masivo, etc. Algunas de estas empresas son de origen nacional y otras transnacionales la mayoría de ellas cuentan con departamento de Recursos humanos en donde laboran psicólogos industriales a los cuales se les distribuyó el cuestionario.

##### **3.1.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN**

Dicho cuestionario fue distribuido en una población de 22 psicólogos industriales egresados de las distintas universidades del país que actualmente laboran como psicólogos en las diferentes empresas del área Metropolitana de la ciudad de Guatemala; los cuales por referencia fueron contactados. Cabe mencionar que no se tiene un dato exacto de cuantos psicólogos industriales laboran actualmente en el país, pero en la muestra de esta investigación predominó el género femenino, con edades comprendidas entre 22 a 32 años.

### 3.2 ANÁLISIS GLOBAL

El objetivo general de esta investigación fue: Identificar las competencias que debe desarrollar el psicólogo industrial en su quehacer profesional y se pensó llegar a resolverlo por medio de los objetivos específicos que son:

1. Determinar las funciones que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo.
2. Nombrar las principales competencias que necesita un psicólogo industrial al realizar su labor.
3. Indicar las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral.
4. Brindar a la población información actualizada sobre las competencias y el quehacer del psicólogo industrial en Guatemala.

En cuanto al alcance de cada uno de los objetivos, se considera que se obtuvo un nivel aceptable debido a que se superó el número de población que se tenía de expectativa, también se tomo en cuenta datos confiables del marco teórico y se dejó abierta la posibilidad para que la muestra pudiera agregar información que no se encuentra en la bibliografía y que se está dando en campo actual. Se encontró también psicólogos que trabajan en diferentes tipos empresas por lo tanto, ayudó a ver un enfoque más amplio y completo respecto a las funciones y competencias del psicólogo industrial. Adicionalmente, se llegó a encontrar información que abarca más de los objetivos respecto a cuán actualizadas están las universidades en el tema de competencias y en un futuro puede ser un tema a profundizar y desarrollar.

Se considera que no se llegó al 100% del alcance de los objetivos, porque se encontraron algunas limitantes como la falta de variedad en las universidades de las que provenían los egresados, por lo que no se tuvo visibilidad de qué tan preparados salen los alumnos de las distintas universidades. Otra de las

limitantes fue la falta de variedad en el género ya que la muestra fue en su mayoría mujeres, por lo tanto, no se pudo visualizar si las funciones y competencias varían entre género.

Para resolver los objetivos específicos planteados, se desarrolló un cuestionario de diez preguntas en el que las preguntas de la 1 a la 3, se enfocan en resolver el primer objetivo, de la 4 a la 6, el segundo y, por último; las preguntas 7 a la 8, se enfocan en el tercer objetivo. Para el cuarto se tiene contemplado elaborar un trifoliar con los resultados obtenidos, el cual se brindará a las personas que lo requieran.

Por aparte, las preguntas 9 y 10 de la encuesta proveen información según el criterio de la población estudiada, que indica lo actualizadas que están las universidades respecto al tema de competencias para confirmar la problemática planteada. Adicionalmente, se indica cuáles temas son los que deben reforzarse durante la universidad. Esto es con el fin de brindar un mejor panorama a las universidades respecto a la enseñanza de las competencias.

Al realizar el trabajo de campo, se tuvieron que interpretar las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué funciones o actividades ejecuta el psicólogo industrial en su puesto de trabajo?
2. ¿Cuáles son las principales competencias que considera importantes el psicólogo industrial para ejercer su quehacer profesional?
3. ¿De qué competencias carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral?

La primera interrogante sirvió para poder ver que funciones aparte de las que aparecen en el marco teórico están realizando los psicólogos actualmente en el campo laboral.

La segunda interrogante fue de ayuda para poder enfocarse en resumir tanto en competencias individuales como sociales cuáles son las más relevantes y que exigen tener como psicólogo industrial para aplicar a un puesto en recursos humanos.

Y por último la tercera interrogante, ayudó a encontrar las competencias que el futuro profesional en psicología industrial debe de empezar a desarrollar antes de iniciar a laborar para que su adaptación sea más rápida.

A continuación en las tablas No. 1 a la No. 5 se presentan tabuladas las respuestas que dieron cada una de las personas de la población a las preguntas del cuestionario.

En la **Tabla No. 1** se presentan los datos generales de la población estudiada. Se puede observar que están en el rango de edad de 22 a 32 años, y que son egresados de las universidades USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) y URL (Universidad Rafael Landivar). Casi ninguno está colegiado y predomina el género femenino. Se observa también que trabajan en distintas empresas privadas de diferente variedad de productos y servicios, abarcando desde el área industrial hasta la mercantil.

**Tabla 1. Datos generales de población estudiada**

No. Cuestionario	Género		Edad	Universidad	Colegiado			Empresa
	M	F			Si	No	No. De colegiado	
1		X	25	URL		X		ITALIA MOTORS S.A.
2		X	25	URL		X		BANCO DE LOS TRABAJADORES
3		X	25	USAC		X		ÚTIL VALOR S.A.
4		X	28	URL		X		SALUD GLOBAL
5		X	24	URL		X		SALUD GLOBAL
6		X	26	USAC		X		SALUD GLOBAL

7		X	32	URL	X	No sabe	SALUD GLOBAL
8		X	23	USAC		X	COFIÑO STAHL
9		X	24	USAC		X	PEPSI
10		X	23	USAC		X	APCORP
11		X	26	USAC		X	SOLUCIONES Y SERVICIOS S.A.
12		X	24	URL	X	4271	CAESA
13	X		24	URL		X	J&COIN
14		X	26	URL		X	SGS CENTRAL AMÉRICA
15		X	24	USAC		X	NO DIJO
16		X	29	USAC		X	CELASA
17		X	29	USAC		X	SERH SOLUCIONES EN RH
18		X	23	URL		X	AUTOMATA
19		X	22	URL		X	CANAM
20		X	23	URL		X	MULTI INVERSIONES
21		X	26	USAC		X	ADVANCE BUSINESS
22		X	25	USAC		X	INGENIO MAGDALENA

En la **Tabla No. 2** se presentan las preguntas que van enfocadas en las funciones que ejecuta el psicólogo industrial. Se puede decir que todas las personas de la muestra se encuentran laborando actualmente en el departamento de Recursos Humanos de la respectiva empresa en la que laboran, los nombres de los puestos pueden variar según la instituciones, pero las funciones que realizan en general siguen siendo las mismas. Para que se pueda entender mejor la pregunta no. 2 a continuación se dará a conocer las opciones que se les presentaron respecto a las funciones:

- a) Análisis de puestos
- b) Descripción de puestos
- c) Valuación de puestos

- d) Reclutamiento
- e) Selección
- f) Capacitación
- g) Evaluación de desempeño
- h) Remuneraciones y beneficios

Por último, la pregunta número 3 que estaba relacionada a agregar nuevas otras funciones que realiza en su puesto de trabajo, se puede decir que se encontraron nuevas técnicas y ocupaciones no mencionadas en el marco teórico que realizan los psicólogos en la actualidad.

**Tabla 2. Respuestas de cuestionario relacionadas a las preguntas de puestos y funciones de la población estudiada**

No. Cuestionario	Pregunta 1	Pregunta 2								Pregunta 3
		a	b	c	d	e	f	g	h	
1	RECLUTADORA/HOST				X					SERVICIO AL CLIENTE, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPORTACIONES
2	ANALISTA DE SELECCIÓN	X	X			X				ASSESSMENT CENTER
3	ASISTENTE DE COORDINACIÓN ESTRATÉGICA				X	X		X		ELABORACIÓN DE INFORMES Y CONTROL DE PROGRAMAS DE COACHING
4	ASESORA DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES						X		X	ÁREA LEGAL DE RH, CONTRATOS, DEMANDAS, CUENTAS BANCARIAS Y REFERENCIAS LABORALES.
5	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	X	X	X			X	X	X	EVALUACIÓN DE PROCESOS
6	ASESORA DE TALENTO	X	X	X	X	X				NINGUNA
7	COORDINADORA DE GESTIÓN HUMANA	X	X	X	X	X	X	X	X	ENGAGEMENT Y PLAN DE CARRERA
8	CAPACITADORA						X	X		PLAN DE CARRERA, RUTAS DE CRECIMIENTO, ESTANDARIZACIÓN

										DE PROCESOS Y AUDITORIAS INTERNAS
9	ANALISTA DE GENTE Y GESTIÓN				X	X	X	X	X	SALARIOS, SEGURIDAD INDUSTRIAL INDUCCIÓN
10	AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO	X			X					VERIFICACIÓN DE CV, EXTRACCIÓN DE TALENTO Y PERFILES, PSICOMETRÍA.
11	GESTIÓN DE RH	X	X		X	X				REALIZACIÓN DE CARTAS LABORALES, COTIZACIONES Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.
12	ENCARGADA DE RH	X			X	X				NINGUNA
13	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	X	X		X	X				INDUCCIÓN
14	COORDINADORA DE OPERACIONES								X	LOGISTICA, COORDINACIÓN DE SUPERVISIÓN
15	COORDINADORA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	X	X		X	X	X			ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y TEST PSICOMÉTRICOS
16	ASISTENTE DE RH				X	X	X			INDUCCIÓN, IGGS E IRTRA.
17	ASESORA COORPORATIVA		X		X	X				PLANILLA
18	ASISTENTE DE CONTRATACIONES DEL PERSONAL						X	X	X	COORDINACIÓN DE CELEBRACIONES, ATENCIÓN A PROVEEDORES Y CONTROL DE UNIFORMES.
19	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		X		X	X	X	X		BAJAS DE PERSONAL, TRÁMITES DE IGSS, IRTRA Y CONTRATOS.
20	ANALISTA DE RH	X			X	X	X	X	X	ÓRDENES DE COMPRAS DE RH, COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN.
21	SERVICIOS A COLABORADORES								X	REFERENCIAS, SEGUROS DE VIDA, CHEQUES DE LIQUIDACIÓN, IGGS E IRTRA.
22	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	X	X	X	X	X			X	CONTRATACIONES, INDUCCIÓN Y DAR DE ALTA.

En la **Tabla No. 3** se presentan las respuestas de las preguntas que van enfocadas a las competencias individuales y sociales que debe manejar el psicólogo industrial para realizar su labor. La pregunta 4 se dirige a encontrar las competencias individuales presentadas de la siguiente manera:

- a) Orientación al logro
- b) Iniciativa
- c) Búsqueda de información
- d) Preocupación por el orden y la calidad
- e) Confianza en uno mismo
- f) Autocontrol
- g) Flexibilidad
- h) Pensamiento analítico
- i) Pensamiento conceptual
- j) Conocimiento técnico

La pregunta 5 va dirigida a descubrir las competencias sociales que predominan en un puesto de trabajo de psicólogo industrial, se plantearon de la siguiente manera:

- a) Comprensión de los demás
- b) Orientación al cliente
- c) Impacto e influencia
- d) Conciencia política
- e) Construcción de relaciones
- f) Dar directrices
- g) Desarrollo de personas
- h) Liderazgo
- i) Trabajo en equipo

Y por último la pregunta 6, intenta encontrar otras competencias que no aparecen en el marco teórico, y que la población considera importantes al momento de ejecutar su quehacer como profesional en psicología industrial.

**Tabla 3. Respuestas de cuestionario relacionadas a preguntas de Competencias individuales y sociales.**

No. Cuestionario	Pregunta 4										Pregunta 5									Pregunta 6
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	a	b	c	d	e	f	g	h	i	
1		X		X		X	X	X				X			X	X			X	NINGUNA
2		X	X		X		X	X			X	X	X						X	MANEJO A LA FRUSTRACIÓN
3			X	X			X	X		X					X		X	X	X	NINGUNA
4	X	X		X		X	X				X	X	X						X	TOLERANCIA, INTELIGENCIA EMOCIONAL
5	X	X	X	X				X				X			X			X	X	EXELENCA EN RELACIONES INTERPERSONALES
6	X	X	X					X		X	X	X					X	X	X	NINGUNA
7	X		X	X				X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	NINGUNA
8		X		X		X		X		X	X		X		X	X	X		X	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, CREATIVIDAD, MANEJO DE CONFLICTOS Y ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO.
9	X			X	X			X			X	X	X		X		X	X	X	EMPATÍA, COMPRENSIÓN Y TOLERANCIA
10	X	X	X	X				X	X		X	X	X			X		X	X	COMUNICACIÓN VERBAL Y EMPATÍA
11	X	X	X	X				X			X	X			X	X	X	X	X	PROACTIVIDAD Y LEALTAD
12	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			X	NINGUNA
13			X		X		X	X		X	X	X	X		X			X	X	MANEJO DEL TIEMPO, TACTO Y DIPLOMACIA Y RELACIONES INTERPERSONALES.
14		X	X	X	X			X				X			X	X		X	X	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
15	X	X	X	X	X				X		X	X	X		X		X	X	X	COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RESOLUCIÓN DE

																				CONFLICTOS.
16	X	X		X				X		X	X			X	X	X	X	X	X	HONESTIDAD
17		X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	NINGUNA
18	X			X	X			X		X	X		X	X					X	NINGUNA
19	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	NINGUNA
20	X	X		X				X		X	X			X		X	X	X	X	NEGOCIACIÓN, TOMA DE DECISIONES DE EJECUTAR ORGANIZACIÓN.
21	X	X		X		X	X				X	X	X	X	X	X			X	CAPACITACIÓN PARA MANIPULAR TECNOLOGÍA
22	X	X			X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	NINGUNA

En la **Tabla No. 4** son las preguntas que van enfocadas a las competencias laborales que carecía el psicólogo industrial al iniciar a laborar y que tuvo que desarrollar en el campo. La pregunta 7 presenta las siguientes competencias laborales:

- a) Adaptabilidad y flexibilidad
- b) Capacidad de aprendizaje
- c) Dinamismo, energía
- d) Habilidad analítica
- e) Iniciativa, autonomía
- f) Liderazgo
- g) Habilidad de comunicación clara
- h) Orientación al cliente
- i) Productividad
- j) Responsabilidad
- k) Tolerancia a la presión
- l) Trabajo en equipo
- m) Pensamiento estratégico

n) Relaciones públicas

Se escogieron las competencias anteriores debido a que se consideró que son las más relevantes que debe de tener un estudiante recién graduado al iniciar su vida la laboral. Por último, en esta tabla la pregunta 8 pretende encontrar otras competencias que carecía la muestra que no estaban mencionadas en el marco teórico de esta investigación.

**Tabla 4. Respuestas de cuestionario relacionadas a preguntas de competencias que carece el psicólogo industrial al empezar a laborar.**

No. Cuestionario	Pregunta 7														Pregunta 8
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	
1	X			X				X					X	X	MANEJO DE FRUSTRACIÓN
2	X				X		X				X	X			MANEJO DE FRUSTRACIÓN
3							X						X		NINGUNA
4	X						X				X				NINGUNA
5							X						X		NINGUNA
6		X				X					X		X		COMUNICACIÓN EFECTIVA
7							X						X		NINGUNA
8					X			X	X			X	X		CONOCIMIENTO TÉCNICO
9		X		X			X				X				HABILIDAD NUMÉRICA
10	X		X	X	X		X	X	X		X		X	X	CARÁCTER EN TOMA DE DECISIONES.
11				X	X	X	X				X		X		NINGUNA
12	X		X	X	X	X		X	X		X		X	X	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
13			X	X			X		X		X		X		HABILIDAD NUMÉRICA Y ESTADÍSTICA, ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
14		X		X	X	X	X		X		X		X		ANÁLISIS
15		X		X	X	X					X		X		MANEJO DE PERSONAL
16	X		X	X	X		X						X	X	NINGUNA
17	X			X							X		X		SEGUIMIENTO CON PROCESOS
18	X		X	X			X						X		NINGUNA

19	X	X			X			X			X	X	X		NINGUNA
20		X		X			X				X		X		MANEJO DE DECISIONES
21		X									X		X		ADAPTACIÓN A LA TECNOLOGÍA
22		X		X		X	X	X			X		X		NINGUNA

En la **Tabla No. 5** se presentan las respuestas que dio la muestras respecto a la Universidad de la cual egresó y que considera si esta actualizada en el tema de las competencias. En la pregunta 9 se enfoca en determinar si la persona de la población considera que su universidad está actualizada en este tema. Y la pregunta 10 pretende determinar qué tema relacionado en competencias es necesario reforzar en la carrera de psicología.

**Tabla 5. Respuestas de cuestionario enfocadas a preguntas correspondientes a la enseñanza universitaria en el tema de las competencias.**

No. Cuestionario	Pregunta 9		Pregunta 10
	Si	No	
1		X	QUÉ ES COMPETENCIA, BENEFICIO DE LAS COMPETENCIAS Y ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.
2		X	SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS, TÉCNICAS Y SU IMPORTANCIA.
3		X	EVLACUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN DE PERSONAL, RE-ORGANIZACIÓN DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS.
4	X		
5	X		
6		X	IDENTIFICACIÓN DE NIVEL Y TIPO DE COMPETENCIA, PROCESO COMPLETO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA INTERNA Y EXTERNA POR COMPETENCIAS.
7	X		
8		X	CONOCIMIENTOS SOBRE CAPACITACIÓN Y TEMAS DE COMPETENCIAS E INDICADORES.
9		X	COMPETENCIAS A PROFUNDIDAD Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.
10		X	COMPETENCIAS A PROFUNDIDAD
11		X	ABORDAJE Y AMPLIACIÓN DE COMPETENCIAS.
12	X		

13		X	GESTION POR COMPETENCIAS EN SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO, EVALUACIONES DE DESMEPEÑO Y TRASLADOS.
14		X	DARLE MÁS IMPORTANCIA A LA CLASE DE COMPETENCIAS
15		X	CÓMO APLICAR LAS COMPETENCIAS EN PROCESOS DE RH
16		X	TEMA DE COMPETENCIAS A PROFUNDIDAD.
17		X	COMPETENCIAS LABORALES A PROFUNDIDAD
18		X	COMPETENCIAS Y SU VALOR EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
19		X	ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS
20	X		
21		X	CONOCIMIENTO DE NÓMINA, LIQUIDACIONES Y HORAS EXTRAS.
22		X	ENFOCARSE EN ACTUALIZAR EL TEMA DE COMPETENCIAS.

De los resultados tabulados anteriormente se elaboraron las siguientes tablas y gráficas para resumir de mejor manera y presentar los resultados obtenidos.

Esto se observa en las siguientes gráficas:

En la **Gráfica No. 1**, se refleja el porcentaje de la población estudiada que ejecuta las funciones del psicólogo industrial presentadas en el marco teórico.

**Gráfica 1.**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 1, se puede observar que las funciones que más se realizan los psicólogos industriales de la muestra son reclutamiento y selección que actualmente son los que tiene mayor demanda al buscar trabajo y por lo tanto las empresas le dan más importancia. En segundo lugar, análisis de puestos y en tercer lugar capacitación y evaluación de desempeño; estas varían dependiendo de los objetivos de la empresa y lo que deseen lograr en sus colaboradores.

Las que no se realizan de sobremanera son remuneraciones y beneficios y valuación de puestos. Con la primera posiblemente que son tareas que a su vez las puede realizar un administrador, contador o alguien con conocimiento en finanzas, no necesariamente debe ser un psicólogo.

La valuación de puestos puede que no sea tan repetida debido a que hoy en día en las empresas se intentan estandarizar todos los procesos para ser más eficientes y no desperdiciar recursos en tareas que no es necesario, así como que se consigue mantener la misma calidad en los procesos. En las empresas, seguramente se han estandarizado los puestos y por dicha razón no es necesario realizar valuación de puestos debido a que ya está predeterminado.

En la **Gráfica No. 2**, se presenta otras de las funciones mencionadas por la población estudiada que no se encuentran en el marco teórico y se ejecutan en el campo laboral actual.



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 2, se puede observar que parte de las otras funciones que realizan los psicólogos industriales son la organización de eventos que es lo que predomina en la gráfica. Esto puede ser porque el departamento de recursos humanos se enfoca en ver el factor humano de las empresas, y por lo mismo los eventos son parte de la recreación y convivencia entre los trabajadores de la misma, estos eventos también suelen ser un factor de motivación para los empleados.

Las otras funciones mencionadas por la población estudiada y se encuentran en el mismo porcentaje son: servicio al cliente, importaciones, assessment center, engagement, estandarización de procesos, auditoría interna, seguridad industrial, procesos de compras, logística y control de uniformes. Esto varía según los intereses de cada organización. Muchos de ellos son las nuevas técnicas y funciones encontradas Por ejemplo: durante el cuestionario una de las psicólogas comentaba que el “assessment center” es una nueva técnica que se utiliza en una de las entrevistas con candidatos potenciales en donde se expone una situación real sobre los problemas que pueden llegar a suceder en el futuro puesto de trabajo y se logra ver muchas de las competencias que puede llegar a tener la persona para poder afrontar las diferentes situaciones laborales. Y así, se puede observar también que las funciones varían dependiendo de los objetivos de la empresa en donde laboren; ya que no es lo mismo una empresa que maneje manufactura a otra empresa que presta servicios que no impliquen un proceso de producción.

En la **Gráfica No. 3**, se reflejan las competencias individuales mencionadas en el marco teórico; que fueron más destacadas por la muestra y que consideran que son esenciales en su labor como profesionales en psicología industrial.

**Gráfica 3.**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

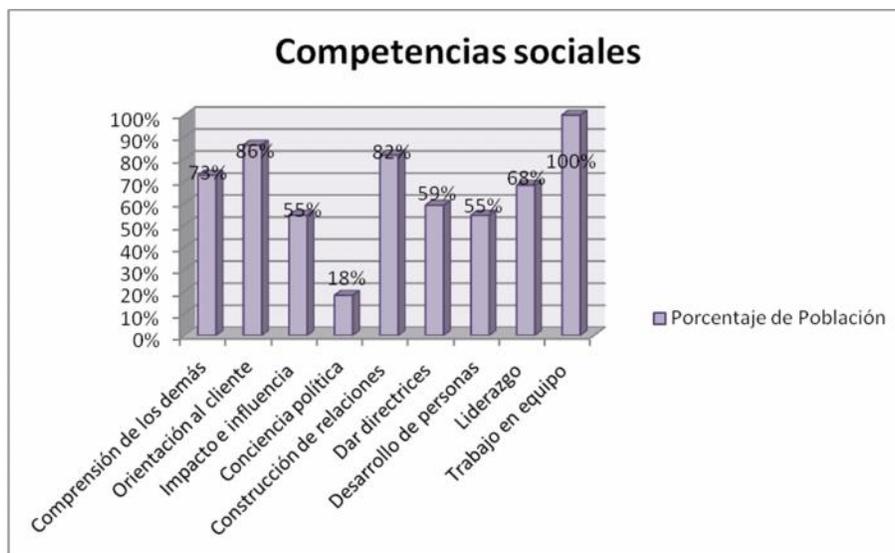
En la gráfica 3, se muestra como predominan las siguientes competencias: en primer lugar se encuentra el pensamiento analítico y en segundo lugar la preocupación por el orden y la calidad; esto puede ser porque a los psicólogos desde que están en la carrera universitaria se les enseña a analizar y organizar todos los aspectos cuando se encuentran en determinada situación, puede ser que como en la gráfica relacionada con las funciones predominó reclutamiento y selección, esto influya ya que al realizar entrevistas de selección y reclutamiento se requiere de mucho análisis por parte del psicólogo entrevistador para poder observar e inferir si el candidato es adecuado para un determinado puesto o no y así llevar un proceso ordenado para la contratación.

Otras competencias que la muestra considera de mayor relevancia son la iniciativa, la orientación al logro y la búsqueda de información. Se puede decir que las competencias mencionadas anteriormente están relacionadas ya que al tener iniciativa se busca cada vez alcanzar metas o retos laborales en los cuales se debe de investigar o buscar información constantemente.

Las competencias que tuvieron menor porcentaje son: la confianza en uno mismo, depende propiamente de la actitud y concepto de cada quién. La flexibilidad y el conocimiento técnico obtuvieron el mismo porcentaje; la primera depende de la metodología de la persona y tiene que ver mucho con la capacidad de negociar y la segunda varía según el conocimiento que la empresa le quiera forjar al trabajador para que se logren cumplir los objetivos laborales. Y el menor porcentaje lo tuvieron las competencias de autocontrol y pensamiento conceptual; puede ser que esto dependa más de la personalidad y el conocimiento que posea el psicólogo.

En la **Gráfica No. 4**, se muestran las competencias sociales mencionadas en el marco teórico y la población estudiada considera que son necesarias para realizar sus funciones como psicólogos industriales.

**Gráfica 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 4, relacionadas con las competencias sociales que resaltan según la muestra; en primer lugar se encuentra la competencia de trabajo en equipo esto se debe a que en cualquier empresa se tienen diferentes departamentos para lograr manejar los diferentes ámbitos que necesita la empresa para poder

funcionar. Para que la empresa funcione adecuadamente los diferentes departamentos deben funcionar de forma integral en equipo enfocados en lograr un objetivo en común. Adicionalmente, dentro de cada departamento cada trabajador tiene distintas funciones y de igual manera para poder cumplir el objetivo del departamento se necesita del aporte de cada uno. Por lo tanto, es primordial el trabajo en equipo no sólo en psicólogos industriales si no con todas las personas que la conforman una organización.

Las segundas competencias más elevadas se encuentran la orientación al cliente y las construcción de relaciones que van relacionadas ya que la primera se puede inferir que el departamento de Recursos humanos se encarga de ver el bienestar del factor humano en la misma empresa y por lo tanto está enfocada en orientar al cliente que en este caso serían los mismos trabajadores. La segunda está relacionada porque al poder tener un buen servicio al cliente se deduce que se tiene la capacidad de entablar relaciones laborales de una manera adecuada. Esta competencia depende también de que el psicólogo industrial posea una buena salud mental.

Las terceras competencias resaltadas en la gráfica son la comprensión de los demás y el liderazgo. Ambos son relevantes ya que al ser un buen líder se puede lograr un equilibrio adecuado para manejar a las personas logrando una comprensión hacia los demás siempre enfocados a ver el lado humano en los trabajadores.

Las siguientes competencias que le siguen en menor porcentaje son: dar directrices, impacto e influencia y desarrollo de personas. El tema de dirigir se interrelaciona con el liderazgo que se mencionó anteriormente, dirigir debe de ser poder dar una guía y capacitar adecuadamente al subordinado o a los trabajadores; al realizar esto adecuadamente se está desarrollando al trabajador logrando así un impacto para poder incrementar el potencial laboral del individuo.

Estas competencias posiblemente no tienen una alta frecuencia en la población debido a que se aplica más cuando las personas tienen personal a su cargo.

Por último, la competencia que tuvo menor porcentaje es la conciencia política, esto puede ser porque cada persona es la que decide el nivel de compromiso que desea tener con la empresa en la que labora y que tanto lo desea inculcar con los demás. Esta posiblemente las personas no la consideraron necesaria ya que no es necesario tener conciencia política para hacer bien el trabajo, así como que saben que no es recíproco el sentimiento pues una empresa en cualquier momento puede realizar recorte de personal.

En la **Gráfica No. 5**, se representan otras competencias mencionadas por la muestra que consideran que son importantes también para ejecutar su labor como psicólogos industriales y que no están mencionadas en el marco teórico.

**Gráfica 5**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 5 se presentan otras de las competencias que la población estudiada considera importantes para ejecutar su labor como profesional. Se puede observar que la que se repitió con mayor frecuencia es la competencia de poder poseer inteligencia emocional. Esto se debe a que en absolutamente

todos los puestos de trabajo existen cargas emocionales para los trabajadores originadas por presión, conflictos con las personas, frustración por incumplimiento con las tareas e imprevistos, etc. Por esta razón las personas de la población estudiada consideran indispensable tener una correcta inteligencia emocional.

Los valores éticos y morales son la segunda competencia más repetida. Hoy en día las empresas le han puesto mucho peso y énfasis a los valores éticos debido a que es común observar situaciones en donde un empleado puede caer en acciones indebidas. Estos pueden ser sobornos, dar preferencia a proveedores por ganancias secundarias, vender información a la competencia, etc. Inicialmente puede parecer poco significativa pero una persona con valores éticos es mucho menos propensa a caer en estas acciones y le evita a la empresa pérdidas monetarias que puede originarse por ejemplo por mala publicidad, pérdidas por copia del producto de la competencia, etc.

La administración del tiempo es la tercera competencia que consideró la población que debía tener en la ejecución de su rol. Hoy en día las empresas por ahorrarse costos en recursos asigna y ejecuta más tareas con menos personas por lo que es común encontrar trabajadores con una gran carga de tareas y actividades a ejecutar, por lo que la organización del tiempo es un factor vital para poder realizar todas las actividades eficientemente. También las mismas circunstancias del trabajo muchas veces implican una gran cantidad de actividades y se requiere tener métodos para que las personas se puedan organizar.

Como competencias adicionales menos frecuentes la población estudiada mencionó pensamiento estratégico, creatividad, proactividad, negociación y adaptación a la tecnología. La negociación es posiblemente fue mencionada porque no importa el rango, un trabajador siempre debe negociar ya sea con personas de otro departamento o de propio y requiere tener conocimientos ya

que es vital lograr que las otras personas cedan y le puedan brindar lo que el trabajador necesita para cumplir su tarea. La adaptación a la tecnología es indispensable ya que cada vez más en las empresas se implementan tecnologías nuevas para hacer más eficiente el trabajo. El pensamiento estratégico y proactividad son competencias muy específicas que dependerán de la persona en su motivación y su tipo de mentalidad al momento de ejecutar sus tareas. Es posible que no sean indispensables pero son un gran valor agregado. La creatividad posiblemente sea aplicable a una función o actividad muy específica aunque puede también referirse a formas nuevas de resolver problemas o realizar actividades que de igual manera que la proactividad y pensamiento estratégico, depende mucho del ámbito personal del trabajador.

En la **Gráfica No. 6**, que reflejan las competencias laborales que carecía la población estudiada y que tuvieron que desarrollar al iniciar su vida laboral como psicólogos industriales.



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 6, se puede observar que las que tuvieron mayor frecuencia fueron las competencia de pensamiento estratégico y tolerancia a la presión; esto se

debe a que estas competencias no se puede enseñar en el ámbito estudiantil sino que se desarrolla en pleno campo laboral donde la realidad demanda a la persona a tener un pensamiento estratégico y tolerar la presión para poder desenvolverse adecuadamente.

Las siguientes competencias que más frecuencia tuvieron fueron la habilidad de comunicación clara y la habilidad analítica. La primera tiene que ver con la capacidad de poder dar a entender un mensaje claro con frases simples y cortas que sean efectivas para transmitir el mensaje; es usual que las personas no cuenten con esta competencia ya que en el trabajo para lograr la eficiencia todo el mundo necesita comunicarse adecuadamente sin divagar o desviarse del tema. La segunda se puede originar debido a que en la carrera de psicología el pensamiento analítico se desarrolla en un ámbito más humanístico y no tanto empresarial, por ejemplo: analizar cifras, valores estadísticos, costos, etc.

El resto de las competencias puede depender o está relacionado estrechamente al ámbito personal del trabajador con factores de personalidad, que se desarrollan con práctica y que depende de la actitud o motivación que se tenga.

En la **Tabla no. 6** se observa la percepción que tiene la población estudiada respecto a la actualización que tiene la universidad de la cual egresaron relacionado con el tema de las competencias.

**Tabla 6**

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA QUE INDICA SI LAS UNIVERSIDADES ESTÁN ACTUALIZADAS CON RESPECTO A LAS COMPETENCIAS SEGÚN EL CRITERIO DE LA POBLACIÓN				
Universidad	Cantidad		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
USAC	0	10	0%	100%
Otra Universidad	6	6	50%	50%

En esta tabla se muestra claramente como todos los egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala que fueron parte de la muestra consideran que la universidad no está actualizada en el tema de competencias, esto se puede dar porque posiblemente la universidad no le está dando una debida importancia al tema y por lo tanto no se ha dedicado a profundizar en el tema para poder transmitirlo a los futuros profesionales en psicología industrial. Ya que según lo indicado por la muestra al recibir en clases el concepto de “competencias” solo lo vieron en términos muy generales.

Respecto a opinión de los egresados de otras universidades que formaron parte de la muestra, se encuentra que la mitad piensa que si esta actualizada y la otra mitad no. Esto puede darse según la percepción de cada estudiante egresado, ya que puede depender de factores como catedráticos, bibliografía, etc.

En la **Gráfica No. 7**, representa la opinión de los temas a reforzar en competencias que dio la población estudiada como sugerencia para la universidad de la cual egresaron.

**Gráfica 7**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a psicólogos que laboran en el área industrial.

En la gráfica 7, representan la información que la muestra considera que el tema más relevante a tomar en cuenta es profundizar respecto al tema de competencias, esto posiblemente se deba a que en las clases de psicología industrial el tema se vea sólo en conceptos generales y por consecuencia los estudiantes no se dedican a investigar más respecto tema.

En segundo lugar que obtuvo mayor frecuencia fue el tema de: selección y reclutamiento por competencias; cómo se observó en la Gráfica no. 1 las funciones más sobresalientes fueron las de reclutamiento y selección por lo tanto se infiere que al realizar estas funciones es necesario saber las competencias que necesitan los candidatos en un puesto para poder realizar un proceso efectivo. La población comentó que en las clases al hablar de competencias nunca se les mencionó cómo poder utilizarlas al realizar las diferentes funciones que realizan los psicólogos industriales.

Los temas de menor porcentaje que mencionó la población estudiada fueron los beneficios de las competencias y poder identificar el nivel y tipo de competencias; ambos temas se pudieran incluir al momento de que en las clases se impartan las competencias a profundidad y se empiece a considerar como un tema importante que en la actualidad en el mundo laboral esta teniendo mucho auge.

**Tabla 7. Resumen de resultados**

<b>Categoría</b>	<b>Tópico</b>	<b>Porcentaje de Población</b>
<b>Funciones que realiza el psicólogo industrial en su puesto de trabajo</b>	Reclutamiento	68%
	Selección	68%
	Análisis de puestos	50%
	Descripción de puestos	45%
	Capacitación	45%
	Evaluación de desempeño	45%
	Organización de eventos	14%

<b>Principales competencias que necesita un psicólogo industrial para realizar su labor</b>	Trabajo en equipo	100%
	Orientación al cliente	86%
	Pensamiento analítico	86%
	Preocupación por el orden y la calidad	82%
	Construcción de relaciones	82%
	Iniciativa	77%
	Comprensión de los demás	73%
	Orientación al logro	68%
	Liderazgo	68%
	Dar directrices	59%
	Búsqueda de información	59%
	Impacto e influencia	55%
	Desarrollo de personas	55%
	Inteligencia emocional	27%
<b>Competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral</b>	Pensamiento estratégico	86%
	Tolerancia a la presión	68%
	Habilidad de comunicación clara	64%
	Habilidad analítica	59%
	Habilidad numérica y estadística	9%
	Toma de decisiones	9%

En esta tabla se puede observar una síntesis de todos los resultados obtenidos; se tomo como significativo los porcentajes mayores del 50%, a excepción de la tabla que presenta las funciones del psicólogo en la cual se tomo arriba del 45%. En los datos obtenidos directamente de la muestra que no estaban en la bibliografía solo se tomaron en cuenta los de mayor porcentaje.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- Se determinó que actualmente en el área Metropolitana de Guatemala las principales funciones que realizan los psicólogos industriales son las siguientes: reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, descripción de puestos, capacitación, evaluación de desempeño y organización de eventos.
- Las principales competencias que necesita un psicólogo industrial para realizar su labor son: trabajo en equipo, orientación al cliente, pensamiento analítico, preocupación por el orden y la calidad, construcción de relaciones, iniciativa, comprensión de los demás, orientación al logro, liderazgo, dar directrices, búsqueda de información, impacto e influencia, desarrollo de personas e inteligencia emocional.
- Se encontró que las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral son las siguientes: pensamiento estratégico, tolerancia a la presión, habilidad de comunicación clara, habilidad analítica, habilidad numérica y estadística y toma de decisiones.
- Se confirmó que la Universidad de San Carlos de Guatemala, no se encuentra actualizada con respecto al tema de las competencias, mientras que otras universidades presentan una mejor percepción sobre el conocimiento que tienen de tema.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la Universidad de San Carlos de Guatemala enfocar y profundizar en los cursos de psicología sobre las funciones actuales del psicólogo industrial para capacitar a los estudiantes que deseen desempeñarse en el área y así puedan ir mejor preparados en conocimiento al iniciar su vida laboral.
- Se recomienda a los catedráticos que imparten cursos de psicología industrial en la Universidad San Carlos de Guatemala, dar a conocer a los alumnos las competencias que son necesarias hoy en día en el área laboral, para que los estudiantes al estar informados puedan por ellos mismos desarrollar las competencias que consideren necesarias.
- Se le recomienda a la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala impartir talleres o cursos extras para desarrollar y reforzar las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral.
- Debido a que se encontró una variedad de funciones no relacionadas a psicología en campo laboral, se le recomienda a la Universidad de San Carlos de Guatemala, crear un curso de complementos de psicología industrial en el cual se capacite a los estudiantes en los temas no relacionados a psicología como administración, finanzas, etc. que son necesarios conocer hoy en día para poder desempeñarse en una empresa como psicólogo industrial.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia. "*Desempeño por competencias: evaluación de 360°*". 2ª. Ed. Editorial Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2008. Pp. 336. ISBN 9789506415402

Alles, Martha Alicia. "*Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*". 2ª. Ed. Editorial Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2009. Pp. 448. ISBN 9789506413163

Alles, Martha Alicia. "*Elija mejor, cómo entrevistar por competencias*", Nueva edición. Editorial Ediciones Granica S.A. Buenos Aires 2005. Pp. 250. ISBN 9789506412876

Blum, M. I. y Naylor, J. C. "*Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*", 3ª. Ed. Editorial Trillas S.A. México 1987 Pp. 880. ISBN 9788123908601

Chruden H. J. y Sherman, A. W. Jr. "*Administración del personal*" 1ª. Ed. Editorial Continental S.A. México 1986 Pp. 661 ISBN 9780538078603

Dirube Mañueco, José Luis. "*Un modelo de gestión por competencias: Lecciones aprendidas*" 1ª. Ed. Editorial Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2004. ISBN 9788480884914

Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul. "*Personas, desempeño y pago*". Editoriales Paidós, Buenos Aires 1997. Pp. 368 ISBN 9501210524

Landy Frank J. y Jeffrey M. Conte. "*Psicología Industrial, introducción a la psicología industrial y organizacional*". 1ª. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México 2005. Pp. 630. ISBN 9780072932355

Levy-Leboyer, Claude. *“La gestión por competencias”*. Ediciones de organización. Paris 1992. Pp. 161 ISBN 9782708119031

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. *“Competence at work, models for superior performance (Competencias en modelos de trabajo para desempeño superior)”*. John Wiley & Sons, Inc. USA. 1993. ISBN 9780471518096

Zepeda Herrera, Fernando. *“Psicología Organizacional”*. 1ª. Ed. Addison Weley Longman S.A. México 1999. Pp 368. ISBN 9684443080

## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO –CUM-  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



### CUESTIONARIO

#### DATOS GENERALES:

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Universidad de la que egresó:** \_\_\_\_\_

**Colegiado:** Si ( ) No ( ) **No. De colegiado:** \_\_\_\_\_

**Empresa u organización:** \_\_\_\_\_

1. Mencione el puesto que ocupa en su empresa:

\_\_\_\_\_

2. De las siguientes funciones descritas, seleccione la(s) que usted ejecuta.

- a) Análisis de puestos \_\_\_\_\_
- b) Descripción de puestos \_\_\_\_\_
- c) Valuación de puestos \_\_\_\_\_
- d) Reclutamiento \_\_\_\_\_
- e) Selección \_\_\_\_\_
- f) Capacitación \_\_\_\_\_
- g) Evaluación de desempeño \_\_\_\_\_
- h) Remuneraciones y beneficios \_\_\_\_\_

3. Agregue otra(s) función(es) que usted realice que no hayan sido mencionadas anteriormente.

---

---

---

---

4. De las siguientes competencias individuales presentadas, seleccione 5 competencias a las que usted aplica para ejecutar sus funciones:

- a) Orientación al logro \_\_\_\_\_
- b) Iniciativa \_\_\_\_\_
- c) Búsqueda de información \_\_\_\_\_
- d) Preocupación por el orden y la calidad \_\_\_\_\_
- e) Confianza en uno mismo \_\_\_\_\_
- f) Autocontrol \_\_\_\_\_
- g) Flexibilidad \_\_\_\_\_
- h) Pensamiento analítico \_\_\_\_\_
- i) Pensamiento conceptual \_\_\_\_\_
- j) Conocimiento técnico \_\_\_\_\_

5. De las siguientes competencias sociales que se presentan a continuación, seleccione las que usted considera más importantes y que necesita para realizar sus funciones:

- a) Comprensión de los demás \_\_\_\_\_
- b) Orientación al cliente \_\_\_\_\_
- c) Impacto e influencia \_\_\_\_\_
- d) Conciencia política \_\_\_\_\_
- e) Construcción de relaciones \_\_\_\_\_
- f) Dar directrices \_\_\_\_\_
- g) Desarrollo de personas \_\_\_\_\_
- h) Liderazgo \_\_\_\_\_
- i) Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

6. Mencione otra(s) competencias que requiera y aplique y no hayan sido mencionadas en la pregunta anterior.

---

---

---

---

7. De las siguientes competencias cuáles son las que carecía y tuvo que desarrollar al empezar a desempeñarse laboralmente como psicólogo industrial:

- o) Adaptabilidad y flexibilidad \_\_\_\_\_
- p) Capacidad de aprendizaje \_\_\_\_\_
- q) Dinamismo, energía \_\_\_\_\_
- r) Habilidad analítica \_\_\_\_\_
- s) Iniciativa, autonomía \_\_\_\_\_
- t) Liderazgo \_\_\_\_\_
- u) Habilidad de comunicación clara \_\_\_\_\_
- v) Orientación al cliente \_\_\_\_\_
- w) Productividad \_\_\_\_\_
- a) Responsabilidad \_\_\_\_\_
- b) Tolerancia a la presión \_\_\_\_\_
- c) Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- d) Pensamiento estratégico \_\_\_\_\_
- e) Relaciones públicas \_\_\_\_\_

8. Mencione otras competencias que carecía y tuvo que desarrollar al empezar a desempeñarse laboralmente como psicólogo industrial, que no hayan sido mencionadas en la pregunta anterior.

---

---

---

---

9. Respecto a la universidad de la cual egresó, ¿Considera que esta actualizada respecto al tema de competencias en el psicólogo industrial?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

10. Si su respuesta anterior fue NO, ¿Qué tema relacionado con competencias reforzaría para los futuros profesionales en psicología industrial?

---

---

---

---

### ¿Qué es una competencia?

Son todas las características innatas de cada individuo las cuales va desarrollando para lograr la efectividad en alguna tarea



### COMPETENCIAS QUE DEBE DESARROLLAR EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN SU QUEHACER PROFESIONAL

Universidad de San Carlos de  
Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Unidad de graduación profesional

Centro de investigaciones en  
psicología –cieps-

“Mayra Gutiérrez”



### ¿Qué es psicólogo industrial?

Es la persona encargada de velar por el factor humano en las organizaciones.

Autora: Jessica Sandoval

Guatemala, 2014

**Según los resultados de la investigación actualmente en Guatemala el psicólogo industrial realiza las siguientes funciones en su puesto de trabajo:**

- Reclutamiento
- Selección
- Análisis de puestos
- Descripción de puestos
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Organización de eventos

- Preocupación por el orden y la calidad.
- Construcción de relaciones
- Iniciativa
- Compresión de los demás



**Para lograr desempeñarse adecuadamente en las funciones mencionadas anteriormente, el psicólogo industrial debe de tener y saber manejar las siguientes competencias:**

- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Pensamiento analítico

**Algunas de las competencias que carece el psicólogo industrial al iniciar su vida laboral suelen ser las siguientes:**

- Pensamiento estratégico
- Tolerancia a la presión
- Habilidad de comunicación clara
- Habilidad analítica
- Habilidad numérica y estadística
- Toma de decisiones

El objetivo de dar a conocer esta información actualizada, es poder brindar una ayuda a los profesionales o futuros psicólogos industriales para que sepan que competencias son las que deben de forjar constantemente y así en el campo laboral puedan desempeñarse adecuadamente.

