

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Conductas contraproductivas y su relación con las competencias en el desempeño laboral.

Ana Lucía Giraldo Vanegas

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Septiembre de 2014

## Contenido

Resumen .....	4
Conductas contraproductivas y su relación con las competencias en el desempeño laboral.....	6
La habilidad para hacer algo bien: Competencia .....	6
Conductas Contraproductivas .....	7
El buen trabajador: Desempeño Laboral .....	9
Avances en Investigación.....	11
Competencias y Conductas Contraproductivas: Justificación.....	13
Objetivo General: .....	14
Método .....	14
Participantes .....	15
Instrumentos.....	15
Procedimiento .....	17
Resultados .....	18
Discusión.....	22
Competencias y Desempeño Laboral.....	22
Edad y Compromiso Cliente .....	23
Conductas contraproductivas y desempeño laboral .....	24
Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios .....	25
Referencias.....	27
Anexo A.....	30

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar en una empresa de Ingeniería Colombiana, si existen relaciones entre competencias, conductas contraproductivas y desempeño laboral. A través de un diseño Correlacional Transversal, se aplicaron a 22 colaboradores 3 instrumentos que midieron competencias, conductas contraproductivas y desempeño laboral. Los participantes fueron 3 mujeres y 17 hombres entre 27 y 56 años, con una antigüedad entre 2 y 208 meses. De ellos, 3 eran Directores o Coordinadores, 1 supervisor, 11 profesionales, 6 técnicos y 1 no calificado. Los análisis estadísticos no mostraron relaciones significativas para esta muestra entre las variables demográficas, conductas contraproductivas y competencias con el desempeño laboral, a excepción de la relación edad – compromiso cliente (una sub escala de la evaluación de desempeño), en donde los participantes más jóvenes tuvieron un puntaje significativamente superior. Algunas investigaciones sustentan y otras contradicen estos resultados, concluyendo que la relación entre conductas contraproductivas, competencias y desempeño laboral sigue requiriendo de mayor investigación en el área organizacional. Se mencionan limitaciones y sugerencias para futuros estudios.

*Palabras Clave:* Competencias, Conductas Contraproductivas, Desempeño Laboral.

## Abstract

The objective of this study was to determine if there were relations between competencies, counterproductive behaviors and job performance in a Colombian Engineering company. A transversal correlational design was used to apply three tests that measured competencies, counterproductive behaviors and job performance. The participants were 22 employees: 3 women and 17 men between 27 y 56 years old, who have been working in the in company within a range of 2 and 208 months. Three of them were Directors/Coordinators, 1 supervisor, 11 professionals, 6 technicians and 1 not qualified. The statistical analysis did not show significant relations for this sample between demographic variables, counterproductive behaviors, competencies and job performance, with the exception of the relation between age and client commitment (a subscale of the performance review), where the younger participants scored significantly higher. Some researches support these results while others contradict them, leading to the conclusion that the relation between counterproductive behaviors, competencies and job performance still requires additional research in the organizational area. Limitations and suggestions for future studies are mentioned.

*Key words:* Competencies, Counterproductive Behaviors, Job Performance.

## **Conductas contraproductivas y su relación con las competencias en el desempeño laboral.**

En las últimas dos décadas, el cambio más evidente en el análisis del trabajo ha sido el enfoque en los *modelos de competencias*, que idealmente son un conjunto de habilidades identificadas como necesarias para un desempeño exitoso. Sin embargo, el desempeño de una persona puede ser afectado por otras situaciones que facilitan o dificultan acciones que llevan a la efectividad organizacional (Weiner, Schmitt & Highhouse, 2012). Por este motivo, en la evaluación de desempeño tienen en cuenta las conductas productivas o referentes a la ética (Brutus & Gorriti, 2005). Se infiere entonces, que dentro de la definición de desempeño laboral, se espera que un colaborador cumpla con sus funciones de la mejor manera, lo cual incluye un comportamiento correcto, que no afecte a otros.

### **La habilidad para hacer algo bien: Competencia**

Inicialmente, fue McClelland (1973) quien se refirió a ello como habilidades para desempeñarse efectivamente en una tarea, que predicen resultados o el desempeño. Boyatzis (2008), define las competencias como capacidades o habilidades, relacionadas con una serie de comportamientos organizados que son apropiados en situaciones y manifiestan una “intención”. Hay Group por su parte, habla de “una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito” (Hay Group, 2011, p. 14).

Según Ceinos (2008), las competencias profesionales tienen las siguientes características: 1) requieren de un contexto idóneo para desarrollarse, 2) se definen en la acción, 3) requieren de experiencia y 4) se clasifican en: del *saber, saber hacer, y/o del ser*. Al respecto, García-Sáiz (2011) explica que el *saber* (conocimiento) aporta los métodos,

procesos y procedimientos; y que tanto el *saber hacer* (habilidades) como el querer hacer (motivación), son necesarios para la aplicación.

Además, las competencias pueden ser clasificadas en dos grupos: específicas (dependen de la ocupación) y de gestión, genéricas o transversales (son comunes a casi todas las profesiones), modelo propuesto por Levy-Levoyer (citado en Ceinos, 2008).

Para generar un modelo de competencias, se deben integrar los diferentes grupos de competencias (Alles, 2009):

-Las organizacionales: Son aplicables a los miembros de una organización, plasman la esencia de la empresa y reflejan lo necesario para cumplir la visión organizacional. Usualmente, incluyen valores o características que diferencian esta organización de otras.

-Competencias específicas gerenciales: Son para grupos específicos de personas, en este caso referente a un rol. Incluyen las competencias que son necesarias en todos aquellos que comparten ciertas características en común, por ejemplo, ser jefes de otros.

-Competencias específicas por área: Tienen que ver con un grupo de personas específico, incluyen las competencias en función de las necesidades de un área particular.

Siguiendo con Alles (2009), a partir de estos grupos de competencias, se definen las competencias específicas para cada puesto de trabajo y sus grados.

### **Conductas Contraproductivas**

Sackett (2002) ha definido a las conductas contraproductivas como cualquier conducta intencional de parte de un miembro de la organización que es contrario a los intereses legítimos de la organización. Esto último se basa en una serie de suposiciones subyacentes centradas en objetivos organizacionales como la productividad o

responsabilidad social y que no contemplan los motivos de la conducta individual. Es decir, que si un colaborador tiene conductas que dificultan los objetivos empresariales, está involucrándose en conductas contraproductivas (Jex & Britt, 2008). Desde el punto de vista de las organizaciones y la mayoría de investigadores, estos comportamientos son considerados negativos y no éticos. De hecho, los individuos que presentan estas conductas desviadas, son considerados con poca fortaleza moral y carácter, ya que claramente, están violando los estándares éticos (Kidwell & Martin, 2005).

Estas conductas pueden ser: dirigidas a los individuos como por ejemplo rumores, acoso sexual, y las dirigidas a la organización como robar o sabotaje. Otro ejemplo de estas conductas pueden ser mal uso de información, mal uso del tiempo, mal uso de recursos, consumo de alcohol y/o de drogas en el trabajo, entre otros (Aamodt, 2010).

A pesar de las variadas conductas contraproductivas que se pueden presentar en una empresa, desde la Psicología son pocas las conductas que se han estudiado detalladamente. El comportamiento más común en estudios es el bajo desempeño laboral, que puede darse por causas individuales y ambientales. Sin embargo, es difícil de detectar debido a efectos externos y deficiencias en los sistemas de medición del desempeño (Jex & Britt, 2008).

En orden de ocurrencia, continúan ausentismo y rotación. El ausentismo ha sido visto como la respuesta conductual relacionada a sentimientos negativos acerca del propio trabajo o de la situación del mismo. Aun así, el ausentismo es un fenómeno complejo en el que están implicados varios factores. De otro lado, la rotación ha sido relacionada a factores como el mercado laboral y el desempeño. Un concepto emergente parece explicar mejor este fenómeno, el cual se denomina arraigo o retención (Jex & Britt, 2008).

Menos estudiados son los accidentes, hurto, violencia, maltrato, uso de sustancias y acoso sexual. En cuanto a accidentes, el clima de seguridad dentro de una empresa particular, parece ser un importante factor en la predicción de la frecuencia de los accidentes (Jex & Britt, 2008).

Kidwell y Martin (2005) argumentan que la mayoría de enfoques de conductas contraproductivas se basa en la acción. Otras características que pueden evaluarse son: 1) existencia de un autor dentro o fuera de la organización; 2) si el acto es intencional o no; 3) si el objetivo de la conducta se encuentra dentro o fuera de la organización; 4) el tipo de conducta (verbal, física, indirecta, etc.), y 5) las consecuencias de los actos.

De Cremer (2009) comenta que en organizaciones con buenos climas, culturas éticas fuertes y códigos de conducta, las acciones poco éticas ocurren menos. Aún así, los comportamientos éticos y no éticos en la organización son consecuencia de influencias organizacionales e individuales, resaltando la importancia de conceptos como locus de control, expectativas de recompensas organizacionales y desarrollo cognitivo moral en el entendimiento de estos comportamientos (Treviño & Youngblood, 1990).

### **El buen trabajador: Desempeño Laboral**

Desempeño en el ámbito laboral suele ser una apreciación por parte de los jefes sobre la manera en que el colaborador realiza su trabajo y como logra los objetivos (Ruiz et al., 2008). En otras palabras, desempeño es conducta; idealmente es algo observable por otros: actos que son relevantes para los objetivos de la organización (Campbell, McHenry & Wise, 1990). No es la consecuencia o resultado de una acción, es la acción misma; es aquello para lo que la organización contrata a una persona y se espera que lo haga bien

(Landy & Conte, 2010). Es una realidad observable, medible y dinámica; una actividad eficiente y eficaz en un puesto de trabajo que lleva a cumplir con los objetivos organizacionales y particulares (Matos & Caridad, 2009).

En este sentido, el desempeño laboral se refiere a la *valoración* de la eficacia con la que el colaborador se desempeña en el puesto durante un tiempo determinado (Rodríguez, 2004). Esta apreciación del desempeño puede ser de tarea (actividades diarias en su puesto) o de contexto (comportamientos que benefician a la organización y no están ligados a la tarea, son voluntarios y desinteresados) (García-Sáiz, 2011).

Inicialmente, las evaluaciones de desempeño tenían fines retributivos y con el tiempo, se fueron adaptando al desarrollo profesional (Rodríguez, 2004). Campbell diseñó uno de los primeros modelos formales para evaluar el desempeño, el cual tenía varias mediciones para cada escala, que generaban una medida confiable y adaptada a una muestra específica. (Landy & Conte, 2010). Hoy en día, la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y de evaluación individual que inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. Es una política de recursos humanos que debe valorar al colaborador en su puesto, conocer su actuación, potencial de desarrollo y dificultades del mismo. Por este motivo, debe ser continuo y centrado en un momento sistemático de retroalimentación (Mondy & Noe, 2005).

Los contextos laborales cambian constantemente y las tareas y exigencias cada vez se vuelven más complejas (Brutus & Gorriti, 2005). Tradicionalmente, sólo el superior y el ocupante del cargo participaban en la evaluación de desempeño. Hoy, cualquier persona que tenga información relevante y confiable para completar una evaluación de este tipo puede participar (par, cliente interno, supervisor, proveedor, etc.), es por esto que la

evaluación 360 es también llamada evaluación multi-fuente (Mondy & Noe, 2005). Este modelo de evaluación ha tenido gran auge (Brutus & Gorriti, 2005) y refleja un resultado más objetivo y amplio de la gestión de la persona evaluada (Mondy & Noe, 2005). Se recomienda hacer énfasis en el instrumento como tal y capacitar a los evaluadores (Brutus & Gorriti, 2005), en tanto todas las partes deben conocer los criterios de evaluación, los métodos y la manera en que se retroalimentará (Mondy & Noe, 2005).

### **Avances en Investigación**

Según la revisión de Álvarez (2003), a pesar de la gran importancia que se le ha dado a las competencias, existen pocos estudios que prueban la relación entre competencias y desempeño superior. Se ha hallado relación entre algunas capacidades y la mejora del desempeño, pero los resultados no aseguran si estas capacidades llevan a un desempeño superior sostenido. Cuando se detecta un desempeño superior, se identifican capacidades que dan ventajas competitivas y se salta a la conclusión de que esas capacidades son el origen del desempeño superior sostenido. El autor sugiere considerar múltiples factores y probar que estos son efectivamente, los que llevan a un desempeño superior, así como expresar limitantes antes de hacer conclusiones apresuradas, partiendo desde el principio de las competencias centrales de cada empresa.

García-Sáiz (2011) soporta lo anterior, comentando que el desarrollo del enfoque por competencias ha tenido poco o ningún rigor metodológico, y que el vasto cuerpo de conocimiento psicológico de alta relevancia práctica, no ha sido sometido a investigación científica. El modelo explica que las competencias predicen unas conductas que así mismo, predicen un desempeño en el trabajo. De hecho, una buena parte de la definición de

competencias pareciera hablar de los resultados obtenidos. Las competencias refieren conductas orientadas a lograr resultados; mientras que el rendimiento, se refiere a los resultados mismos. Esto implica que los comportamientos se encuentran en manos de los individuos; mientras que los resultados se encuentran mediados por otros factores. Se hace referencia a la necesidad de mejorar las bases conceptuales y empíricas ya que por ejemplo, se definen las competencias como aquellas que están relacionadas causalmente con un rendimiento bueno de un individuo en una organización concreta, sin diferenciar entre actitudes, conductas y valores. Se define como competencia algo que abarca casi todo, obstaculizando el análisis y contraste de los modelos propuestos y dificultando el desarrollo del enfoque por competencias.

Al definir las conductas contraproductivas como parte del desempeño laboral, la investigación ha relacionado estas dos variables. Los hallazgos varían de estudio a estudio y dependen de la manera en que se evalúa el desempeño (desempeño típico, efectividad de la tarea). Adicionalmente, se han tratado las conductas contraproductivas como independientes (robo, uso de alcohol, ausentismo), por lo que se cree que hay un gran valor en encontrar interrelaciones entre conductas contraproductivas (Sackett, 2002).

Otra revisión acerca de las conductas contraproductivas realizada por Lau, Au y Ho (2003) indica que las variables que se han estudiado son: a) individuales como satisfacción laboral, estrés percibido, hábitos y características demográficas b) organizacionales: características del ambiente laboral como influencia del grupo, supervisión; c) trabajo: relacionadas con el trabajo como complejidad, independencia en la tarea, etc.; d) contextual: una mezcla de variables que influyen al individuo para llevar a cabo las conductas deshonestas, por ejemplo la economía, clima, oportunidad de robo, entre otros.

Aunque las correlaciones en los resultados no son muy fuertes, se puede resumir que la edad está relacionada negativamente con las conductas contraproduktivas en general; los hombres consumen más alcohol que las mujeres y las mujeres son más propensas al ausentismo que los hombres; las personas que puntúan en un nivel bajo de satisfacción laboral tienden a presentar más este tipo de comportamientos. Según estos autores, la conducta más estudiada ha sido el ausentismo, que además está relacionado con un menor sueldo, percepción de ausencia de normas y/o habilidad para llegar a tiempo al lugar de trabajo.

### **Competencias y Conductas Contraproduktivas: Justificación.**

Se ha mencionado la *necesidad* de probar la utilidad de las teorías psicológicas mediante aplicación a la práctica en contextos específicos (Rincón, 2011), siendo deber ético de los profesionales de recursos humanos realizar investigación, diseño y aplicación del sistema por competencias con la mayor integridad, porque este afecta a las personas de manera profunda en lo profesional y lo personal. Así mismo, se requieren elementos de juicio en procesos como selección, contratación y evaluación de personal para tener buenos resultados en una organización (García-Sáiz, 2011).

Las evidencias demuestran que las conductas contraproduktivas son de alto impacto y costosas. Para el año 1990, de 35% al 75% de empleados habían estado involucrados con hurto, fraude a través de computador, vandalismo, sabotaje y ausentismo; hechos que costaron entre 6 y 200 billones de pérdida organizacional anual (Lau, Au & Ho, 2003).

Mondy y Noe (2005), mencionan que es necesario estudiar conductas contraproduktivas, competencias y su impacto en el desempeño laboral, en tanto le da

utilidad a los conceptos en el contexto organizacional. Las empresas son competentes sólo si desarrollan continuamente su recurso humano y la evaluación de desempeño es un mecanismo potencial para este. Es por esto que se debe medir el desempeño laboral a través de una metodología adecuada que refleje resultados confiables. Al respecto, Brutus y Gorriti (2005), mencionan que en el año 2000, el 65% de las empresas usaban las evaluaciones 360°, en comparación con 40% en 1995.

Partiendo de esta problemática planteada, se genera el siguiente interrogante que guiará el proyecto de investigación: ¿Hay relación entre competencias y conductas contraproductivas con el desempeño laboral de una muestra de colaboradores de una empresa Colombiana de Ingeniería?

**Hipótesis 1.** Las competencias en los participantes están relacionadas positivamente con el desempeño laboral.

**Hipótesis 2.** Las conductas contraproductivas, están relacionadas negativamente con el desempeño laboral.

**Objetivo General:** Determinar en una muestra de colaboradores de una empresa de Ingeniería Colombiana, si existen relaciones entre las competencias, las conductas contraproductivas de los individuos y su desempeño laboral.

### **Método**

El estudio hace parte de la metodología cuantitativa y se usó un diseño Correlacional Transversal o Transaccional (Toro & Parra, 2006), que se limita a encontrar relaciones entre variables en un momento determinado sin atribuir causas.

## Participantes

Se seleccionaron por muestreo no probabilístico de interés 22 colaboradores de una empresa de Ingeniería del país quienes aplicaron los tres instrumentos.

## Instrumentos

Se usaron dos escalas psicométricas y una evaluación de desempeño diseñada por la propia empresa, todas de aplicación virtual:

**KOMPE.** Prueba que mide el nivel de desarrollo de competencias. Es una escala de ordenación o de clasificación por orden de rangos, en donde se presenta un enunciado y el participante ordena tres reactivos de acuerdo a su criterio. La prueba arroja un puntaje global entre 0 y 100, en donde 0 es un nivel no desarrollado de la competencia y 100 es el nivel máximo de desarrollo de la competencia. Su confiabilidad está clasificada por grupos de competencias como son productividad laboral (orientación al logro y precisión) y competencias interpersonales, en este caso orientación al cliente (Ver Tabla 1).

Tabla 1

### *Confiabilidad de los Instrumentos*

Prueba	Clasificación	Rango de Confiabilidad
KOMPE	Competencias Productividad Laboral	0,54 – 0,84
KOMPE	Competencias Interpersonales	0,50 – 0,95
Antes	Total	0,73 – 0,82

El tiempo de aplicación de esta prueba fue de 40 a 60 minutos. De acuerdo a las características de la muestra, se agruparon los cargos dentro de una categoría y se conformó un perfil para cada categoría Kompe con competencias específicas a evaluar mediante un panel de expertos de la empresa. Para efectos de este estudio, sólo se tendrán en cuenta las

tres competencias que fueron comunes a todos los cargos: Orientación al Cliente, Orientación al Logro y Precisión.

**ANTES.** Prueba que mide honestidad y rectitud en el trabajo a través de las escalas Conductas Honestas, Control frente a sustancias psicoactivas, Manejo adecuado del tiempo, Conductas diligentes y Uso adecuado de los implementos. Se mide a través de una escala de selección múltiple con única respuesta y otra escala de elección forzada. Esta prueba arroja un puntaje global llamado porcentaje de ajuste, al que se llamará “Ajuste Antes”, que puede estar entre 10 y 100, en donde 10 es un nivel bajo de rectitud en el trabajo y 100 un nivel alto del mismo. Esta prueba tiene un tiempo de aplicación virtual de 35 a 40 minutos. Su confiabilidad varía de acuerdo a cada subescala (Ver Tabla 1).

**Evaluación de desempeño.** Herramienta diseñada por la empresa de Ingeniería para medir el desempeño laboral de sus colaboradores semestralmente, en donde 1) el colaborador realiza su autoevaluación, 2) el jefe realiza la evaluación del colaborador y 3) el jefe y el colaborador acuerdan el puntaje global de evaluación y los objetivos para el siguiente semestre. Las sub escalas son: Valores fundamentales, Valores de la Empresa, Desempeño y Evaluación final y objetivos. Las escalas relevantes para efectos de este estudio son Desempeño y Evaluación final y objetivos. Sin embargo, esta última no se tendrá en cuenta debido a que la mayoría de participantes no tenían calificación de evaluación final. Se tendrá en cuenta la escala Desempeño, evaluada por los jefes de los colaboradores y se llamará “Compromiso Desempeño”. Esta es una escala de clasificación continua compuesta por 11 preguntas, en donde 0 significa No Cumple, 1 Cumple Parcialmente, 2 Cumple y 3 Supera. A su vez está compuesta por: Compromiso Cliente, Compromiso Equipo y Compromiso Trabajo. El puntaje de Compromiso Cliente puntúa

entre 0 y 15, Compromiso Equipo de 0 a 6, Compromiso Trabajo de 0 a 12 y el puntaje global llamado Compromiso Desempeño puntúa entre 0 y 33.

### **Procedimiento**

El Gerente de Gestión Humana explicó el proyecto a las personas seleccionadas y envió los consentimientos informados de forma virtual (Ver Anexo A). Las personas que decidieron participar lo firmaron y lo devolvieron igualmente, por correo. Debido a la dispersión geográfica y horario de trabajo de muchos colaboradores, no fue posible reunir a los participantes en un solo espacio para la aplicación de las pruebas. Se dieron indicaciones a los colaboradores acerca de las condiciones de aplicación (lugar cerrado y sin distracciones) y conexión a internet para la aplicación de las pruebas Kompe y Antes de manera individual. De los 60 participantes, 43 colaboradores respondieron a estas dos pruebas. Luego, se enviaron a los jefes de los participantes las evaluaciones de desempeño junto con la explicación e instrucciones para el mismo. De los 43 participantes restantes, 22 fueron evaluados por sus jefes y sólo 6 participantes obtuvieron retroalimentación por parte de sus jefes.

Los resultados de la evaluación de desempeño, Kompe y Antes, se analizaron estadísticamente en SPSS. Para analizar el objetivo general que incluye las hipótesis 1 y 2, se usó el estadístico de correlación de Pearson y para analizar las variables demográficas, las pruebas estadísticas de Kruskal –Wallis, así como U Mann-Whitney y Wilcoxon.

## Resultados

Descriptivamente, la muestra se encuentra compuesta por 3 mujeres y 17 hombres (al tener poca variabilidad, no se hicieron análisis estadísticos), en edades entre 27 y 56 años y reportaron una antigüedad en la empresa entre 2 y 208 meses. 6 participantes eran solteros, 5 estaban en unión libre y 11 casados. La muestra se encontraba segmentada en 5 categorías Kompe de acuerdo al nivel de los cargos en la empresa, con perfiles y competencias específicas a evaluar: Dirección y Coordinación (n=3), Profesionales (n=11), Supervisores (n=1), Técnicos (n=6) y No calificados (n=1). Sin embargo, la poca representatividad de la muestra en cada grupo al final de la aplicación, hizo que sólo los Profesionales y Técnicos se tomaran en cuenta para hacer el análisis estadístico.

La muestra tuvo un compromiso desempeño medio, en tanto la media refleja un puntaje más cercano a “cumple” que a “supera” (ver Tabla 2). El puntaje máximo de esta evaluación era 33. Las variables orientación al cliente, orientación al logro y precisión presentaron un patrón similar, en tanto las medias reflejan desarrollo de habilidades promedio para estas competencias. Cabe resaltar que el puntaje mínimo de precisión fue mayor que el de las otras habilidades y su desviación estándar, menor. Los participantes puntuaron mayor en conductas contraproductivas en comparación del resto de variables.

Tabla 2

### *Datos descriptivos para las Variables*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Compromiso Desempeño	22	11.00	30.00	22.2727	4.03770
Orientación al Cliente	22	11	100	54.05	25.743
Orientación al Logro	22	19	100	57.95	25.474
Precisión	22	26	100	58.86	19.662
Ajuste Antes	22	10	100	81.45	19.125

Tabla 3

*Rangos promedio de edades en función del compromiso desempeño y cliente*

	Edad en rangos	N	Rango promedio
Compromiso desempeño	27-32	9	14.39
	33-44	8	8.81
	45-56	5	10.60
	Total	22	
Compromiso cliente	27-32	9	15.22
	33-44	8	9.50
	45-56	5	8.00
	Total	22	

*Nota.* Compromiso desempeño se refiere al total de la evaluación de desempeño y la escala

Tabla 4

*Estadísticos de contraste de edad en función de compromiso desempeño y compromiso cliente*

	Compromiso Desempeño	Compromiso Cliente
Chi cuadrado	3.507	6.534
Gl	2	2
Sig. asintót.	.173	.038

*Nota.* Compromiso cliente es una subescala de Compromiso Desempeño.

Al evaluar las posibles diferencias entre los rangos de edades y el compromiso desempeño en general (ver Tabla 3), la prueba Kruskal – Wallis no mostró diferencias significativas  $\chi^2 (2, N= 22) = 3.507, p=.173$  (ver Tabla 4). En el caso de la sub escala compromiso cliente (ver Tabla 3), si se evidencian diferencias significativas en cuanto a la edad  $\chi^2 (2, N= 22) = 6.534, p=.038$  (ver Tabla 4), es decir que los participantes más jóvenes tuvieron un puntaje de compromiso cliente significativamente superior que el resto de la muestra, donde los participantes entre 27 y 32 años tuvieron una media de 11 ( $DE= 1,22$ ), de 33 a 44 años de 8,88 ( $DE= 2,42$ ) y de 45 a 56 años de 9,6 ( $DE= 0,55$ ).

Tabla 5

*Rangos promedio de antigüedad y estado civil en función de compromiso desempeño*

	Rangos	N	Rango promedio
Antigüedad (meses)	1-24	8	9.69
	25-36	8	13.13
	37-56	6	11.75
	Total	22	
Estado Civil	Soltero	6	11.50
	Unión libre	5	10.90
	Casado	11	11.77
	Total	22	

Tabla 6

*Estadísticos de contraste de antigüedad y estado civil en función de compromiso desempeño*

	Antigüedad	Estado Civil
Chi cuadrado	1.224	0.67
Gl	2	2
Sig. asintót.	.542	.967

En cuanto a la antigüedad (ver Tabla 5), la prueba Kruskal – Wallis mostró que no hay diferencias significativas entre esta variable y el compromiso desempeño  $\chi^2 (2, N= 22) = 1.224, p=.542$  (Ver Tabla 6). Este estadístico tampoco mostró diferencias significativas entre estado civil y compromiso desempeño  $\chi^2 (2, N= 22) = 0.67, p=.967$  (Ver Tabla 6).

Tabla 7

*Rangos promedio de Técnicos y Profesionales en función de compromiso desempeño*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Compromiso Desempeño	Técnicos	6	9.33	56.00
	Profesionales	11	8.82	97.00
	Total	17		

Tabla 8

*Estadísticos de contraste en función del tipo de cargo y el compromiso desempeño*

	CompromisoDesempeño
U de Mann-Whitney	31.000
W de Wilcoxon	97.000
Z	-.218
Sig. asintót. (bilateral)	.828
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	.884 <sup>b</sup>

Al analizar las posibles diferencias entre los tipos de cargo que los participantes ocupaban y su puntuación en compromiso desempeño (ver Tabla 7), la prueba U de Mann-Whitney no muestra hallazgos significativos entre estas variables  $U= 31.00$ ,  $p= .828$ (ver Tabla 8).

Tabla 9

*Correlaciones de Pearson entre competencias, ajuste antes y compromiso desempeño*

		1	2	3	4	5
1. Compromiso Desempeño	Correlación de Pearson	1	.083	.076	-.174	.059
	Sig. (bilateral)		.713	.737	.439	.795
	N	22	22	22	22	22
2. Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	.083	1	.020	.150	.236
	Sig. (bilateral)	.713		.930	.506	.291
	N	22	22	22	22	22
3. Orientación al Logro	Correlación de Pearson	.076	.020	1	-.384	.153
	Sig. (bilateral)	.737	.930		.077	.497
	N	22	22	22	22	22
4. Precisión	Correlación de Pearson	-.174	.150	-.384	1	.126
	Sig. (bilateral)	.439	.506	.077		.576
	N	22	22	22	22	22
5. Ajuste Antes	Correlación de Pearson	.059	.236	.153	.126	1
	Sig. (bilateral)	.795	.291	.497	.576	
	N	22	22	22	22	22

De otro lado, se realizaron análisis de correlación de Pearson con el fin de determinar si las variables independientes Competencias y Ajuste Antes estaban relacionadas con la variable dependiente, compromiso desempeño. Estos análisis mostraron que no hubo correlaciones significativas para esta muestra (ver Tabla 9), puntuando de la siguiente manera: compromiso desempeño y orientación al cliente  $r(22) = .083, p > .05$ . Compromiso desempeño y orientación al logro  $r(22) = .076, p > .05$ . Compromiso desempeño y precisión  $r(22) = -.174, p > .05$ . Compromiso desempeño y Ajuste Antes  $r(22) = .059, p > .05$ . Lo anterior indica que no se rechazan las dos hipótesis nulas, es decir que los datos estadísticos en esta muestra no validan las hipótesis realizadas en este estudio.

Adicionalmente y de manera exploratoria, se tomó la variable Ajuste Antes como moderadora, siendo orientación al cliente, orientación al logro y precisión las variables independientes y compromiso desempeño, la dependiente. Se realizaron análisis de regresión logística sin encontrar resultados significativos.

### **Discusión**

Los análisis estadísticos no mostraron relaciones significativas entre las variables demográficas, conductas contraproductivas y competencias con el desempeño laboral, a excepción de la relación edad – compromiso cliente (una sub escala del desempeño).

### **Competencias y Desempeño Laboral**

La teoría argumenta que las competencias son el elemento que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito (Hay Group, 2011) y que predicen resultados o desempeño McClelland (1973). Sin embargo, en esta muestra no se evidencia que la

orientación al cliente, orientación al logro y la precisión estén relacionadas con un desempeño laboral superior, incluso siendo estas competencias organizacionales. Anteriormente se mencionó que en la actualidad, son pocos los estudios que prueban esta relación (Álvarez, 2003), y es que a pesar de la popularidad del uso de las competencias, su aplicación y medición sigue siendo un reto para investigadores y profesionales (Boyatzis, 2008; Janjua, Naeem & Kayani, 2012; García-Sáiz, 2011).

Por ejemplo, mientras Matos y Caridad (2009) y June, Kheng y Mahmood (2013), han encontrado relación entre las competencias y el desempeño laboral, estudios como el de Chan (2006), Scupola (2008) y De Sousa, Barbosa, Hékis, Queiróz y Furukava (2013), se limitan a diseñar modelos de competencias que *suponen* competitividad de los individuos y el éxito de las compañías, sin medir su efectividad o relación estadística con el desempeño. Adicionalmente, pocos o ningún estudio recientemente publicado evidencia estos problemas al no encontrar relación estadística entre las variables. Lo anterior indica que se hace necesario publicar no solamente los resultados exitosos, sino los que contradicen los hallazgos en la investigación, con el fin de encontrar similitudes y divergencias entre los mismos y determinar entonces, las metodologías para predecir o no, un desempeño exitoso.

### **Edad y Compromiso Cliente**

Analizando las variables demográficas, se encontró que las personas más jóvenes tuvieron un puntaje significativamente superior que el resto de la muestra en compromiso al cliente, una subescala de la evaluación de desempeño. Esta evalúa aspectos como iniciativa, atención al cliente, flexibilidad, adaptabilidad, persistencia y autocontrol. Un estudio realizado por Zacher y Bal (2012), evidencia que se percibe un liderazgo más

proactivo en jóvenes que en participantes de mayor edad. Sin embargo, esta medida no implica que en realidad, las personas jóvenes muestren más proactividad en su desempeño. Para las otras variables, no se encontraron estudios relacionados. Lo anterior indica que la investigación entre edad y otras competencias o factores del desempeño laboral es escasa y requiere de mayor desarrollo, en tanto estas variables básicas y menos complejas de evaluar, pueden brindar aportes relevantes en cuanto a competencias y desempeño laboral.

### **Conductas contraproductivas y desempeño laboral**

Tener un buen desempeño laboral implica además, comportarse de acuerdo a lineamientos éticos dentro de una organización (Brutus & Gorriti, 2005). De hecho, Khan, Afzal y Zia (2010) encontraron que las conductas contraproductivas tienen un impacto en el desempeño organizacional del 72%. Sin embargo, en este estudio no se evidenció relación significativa entre las conductas contraproductivas y el desempeño laboral. El anterior resultado apoya los hallazgos en la investigación de Ruiz et al. (2008).

De Cremer (2009) argumenta que las conductas contraproductivas pueden estar relacionadas con otras variables como clima, cultura organizacional y códigos de conducta. Treviño y Youngblood (1990), resaltan las influencias individuales y organizacionales en estos comportamientos. Incluso, Klotz y Buckley (2013) mencionan que los buenos trabajadores también se involucran en comportamientos contraproductivos, ya que estos podrían actuar como moderadores entre el estrés laboral y el desempeño. De acuerdo a lo expuesto, se debe aclarar el papel de las conductas contraproductivas en el desempeño laboral a través de mayor investigación en el tema.

### **Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios**

La muestra del estudio es pequeña y se encuentra clasificada en subgrupos. Esto implicó que algunas de las variables como sexo o cargo no se pudieran analizar estadísticamente al tener un N limitado. Se recomienda utilizar muestras de mayor tamaño que permitan generalizar los resultados a la población de la empresa, así como tener en cuenta que el 100% de la muestra inicial no aplica todas las pruebas.

Para esta investigación, la evaluación de desempeño que se tomó en cuenta fue realizada por los jefes de los colaboradores. Aunque se supone esta es una valoración objetiva, la evaluación 360° refleja un resultado integral y más amplio del colaborador evaluado (Mondy & Noe, 2005). Adicionalmente, pocos participantes obtuvieron un puntaje global de la evaluación de desempeño, la cual se califica cuando el colaborador y el jefe acuerdan un valor final. Esto puede deberse a que en la empresa de ingeniería, fue la primera vez que se aplicó este instrumento. Para futuros estudios, es aconsejable aplicarlo en empresas que ya tengan una cultura de evaluación de desempeño y que además, cumpla con características como ser periódicas (Mondy & Noe, 2005) y estar centradas en la apreciación de un determinado espacio de tiempo (Rodríguez, 2004).

Es importante tener en cuenta para otras investigaciones, revisar la evaluación de desempeño y que idealmente, se pueda diseñar o validar con el fin de mejorar el instrumento y su validez externa. Lo anterior teniendo en cuenta aspectos como el contenido y las escalas de medida, que deben permitir tanto variabilidad estadística, como calificaciones precisas (de 0 a 100 por ejemplo), ya que como menciona Ruiz et al. (2008), desempeño laboral se refiere a una *apreciación*, que es observable por otros (Campbell,

McHenry & Wise, 1990) y es medible (Matos & Caridad, 2009). Es decir que esta estimación del desempeño, depende en parte de la calidad en la medición del mismo, en tanto es el instrumento el que refleja la calificación del rendimiento.

Todo esto con el fin de entender y orientar la manera en que se está aplicando la teoría a la práctica organizacional y a generar valor a las empresas al sugerir mejoras en las metodologías que utilizan.

### Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado* (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos la trilogía. Nuevo enfoque*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*. 209, 5-22.
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La evaluación multifuente feedback 360. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 21, (3), 235-252.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27, (1), 5-22. doi: [10.1108/02621710810840730](https://doi.org/10.1108/02621710810840730)
- Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.
- Ceinos, M. (2008) *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación*. Tesis de Doctorado, Departamento de Métodos de Investigación en Diagnóstico en Educación, Universidad Santiago de Compostela, España. Recuperado el 15 Noviembre de 2013, de [https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2486/1/9788498871081\\_content.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/2486/1/9788498871081_content.pdf)
- Chan, D. (2006). Core Competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 23 (3), 144-153. doi: 10.1108/01435120610651897
- De Cremer, D. (2009). *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. Estados Unidos: Information Age Publishing Inc.
- De Sousa, K., Barbosa, F., Hékis, H., Queiróz, J., & Furukava, M. (2013). Essential competences to the pharmacy industry competitiveness: Case study with cooperators in the town of Natal, Rio Grande do Norte, Brazil. *China –USA Business Review*, 12 (9), 918-925.
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27 (2), 473-497.
- Hay Group (2011). Gestión por competencias en las organizaciones. Recuperado el 16 de Abril de 2014 de <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

- Janjua, S., Naeem, M., & Kayani, F. (2012). The competence classification framework a classification model for employee development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1 (4), 396 – 404.
- Jex, S., & Britt, T. (2008). *Organizational psychology. A scientist-practitioner approach*. (2<sup>nd</sup> ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- June, S., Kheng, Y., & Mahmood R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 10 (9), 114-123. doi: 10.5539/ass.v9n10p114
- Khan, M., Afzal, H., & Zia M. (2010). Impact of counterproductive work behavior in organization performance in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 12 (1), 281-291.
- Kidwell, R., & Martin, C. (2005). *Managing organizational deviance*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Klotz, A., & Buckley, M. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of management history*, 1 (19), 114-132. doi: 10.1108/17511341311286222
- Landy, F., & Conte, J. (2010). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. California: Wiley-Blackwell.
- Lau, V., Au, W., & Ho, J. (2003). A cualitative and cuantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of business and psychology*, 18 (1), 73-99.
- Matos, G., & Caridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *CICAG*, 2(5), 1-14.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Education.
- Rincón, A. (2011). *Valores y valores en el trabajo*. Tesis de pregrado no publicada, Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana, Colombia.
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

- Ruiz, C., Jocelyne, K., Silva, V., Neif, G., Vanga, A., & María, G. (2008). Ética empresarial y desempeño laboral en organizaciones de alta tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 43(13), 417-441.
- Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1), 5-11.
- Scupola, A. (2008). Conceptualizing competences in e-services adoption and assimilation in SMES. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6 (2), 78-91.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación: Investigación cualitativa, investigación cuantitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Treviño, L., & Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 4, 378-385.
- Weiner, I., Schmitt, N., & Highhouse, S. (2012). *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology. Volume 12*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Zacher, H., & Bal, P. (2012). Professor age and research assistant ratings of passive-avoidant and proactive leadership: the role of age-related work concerns and age stereotypes. *Studies In Higher Education*, 37 (7), 875-896.

## Anexo A

### CONSENTIMIENTO INFORMADO TECNICONTROL S.A.

**Investigación:** VALORES, CONDUCTAS CONTRAPRODUCTIVAS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con los artículos 15 y 16 (CAPITULO I de los aspectos éticos de la investigación en seres humanos) de la Resolución No. 008430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, consideramos importante obtener el consentimiento informado de los participantes, aunque ésta investigación no implica riesgo alguno.

A continuación aparecen una serie de informaciones que usted deberá tener en cuenta para firmar el presente consentimiento:

**Responsable de la investigación:** Ana Lucía Giraldo Vanegas, Psicóloga en formación de la Universidad de la Sabana Facultad de Psicología teléfono 3134029905

#### **Explicación del Objetivo del Proyecto**

Se trata de un proyecto en el que se busca describir y explicar si existe relación alguna entre competencias, valores y conductas contraproductivas con el desempeño laboral en una muestra determinada. Para obtener esta información se utiliza la evaluación de desempeño planteada por Tecnicontrol y tres cuestionarios virtuales: KOMPE, ANTES y Yarce-16.

#### **Explicación de la metodología e instrumentos**

Se utilizará el cuestionario KOMPE que identifica el nivel de desarrollo de competencias en el trabajo; el cuestionario ANTES que mide conductas de honestidad y rectitud en el trabajo; el cuestionario Yarce-16 que evalúa el nivel de desarrollo de valores éticos en el trabajo y la evaluación de desempeño propuesta por Tecnicontrol. Los instrumentos se aplican a los colaboradores de manera virtual de acuerdo a un cronograma establecido y la evaluación de desempeño será diligenciada por el superior y la persona evaluada.

#### **Nuestros compromisos**

- Propender por la calidad académica, ética y humana de este estudio con el fin de generar beneficios.