



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en
Investigación en Psicología A.C.
México

Ojeda García, Angélica; Hernández Pérez, José Carlos
LAS COMPETENCIAS LABORALES: UNA CONSTRUCCIÓN RECÍPROCA ENTRE LO INDIVIDUAL
Y LO GRUPAL

Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 17, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 171-187

Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.

Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29223246011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LAS COMPETENCIAS LABORALES: UNA CONSTRUCCIÓN RECÍPROCA ENTRE LO INDIVIDUAL Y LO GRUPAL

The labor competencies: A reciprocal construction between the individual and the group

Angélica Ojeda García y José Carlos Hernández Pérez
Universidad Iberoamericana- México¹

RESUMEN

Dentro de las organizaciones, reconocer los factores críticos de los cuales depende el nivel de productividad es una tarea de suma importancia. Cabe señalar que a tales factores críticos se les conoce como competencias. El presente artículo, además de presentar el constructo de competencias adjuntado al calificativo de laborales debido a que se le trata dentro de dicho contexto, tuvo como objetivo identificar el grado de dominio de las doce competencias laborales que integran el test de Evaluación de Efectividad Gerencial de Parry por comparación de nivel de puesto (ejecutivos y no ejecutivos). Los resultados obtenidos indican que el nivel organizacional tiene efectos en el desempeño de un puesto en particular y, por ende, en el desarrollo y ejecución de determinadas habilidades (competencias laborales), por lo que su impacto va de lo individual a lo grupal, de lo grupal a lo empresarial y de lo empresarial a lo individual.

Indicadores: Competencias laborales; Grupos; Personal ejecutivo; Evaluación de la efectividad gerencial.

ABSTRACT

Among the organizations, identify which are the critical factors upon which the level of productivity is a task of utmost importance. In these critical factors (for the degree of impact and its role as benchmarks both inside the organization and with other organization), in the literature are named as Competencies. This article introduces the construct of competencies attached to the term of labor, because they are handled within this context and whose performance impacts unequivocally both the employee and level of competitiveness

1 Prolongación Paseo de la Reforma No. 880, Col. Lomas de Santa Fe, 01219 México, D.F., tel/fax: (55)59-50-40-00, correos electrónicos: angelica.ojeda@uia.mx y josecarloshp@gmail.com. Artículo recibido el 9 de julio de 2010 y aceptado el 7 de febrero de 2011.

that reaches the organization. The aim was to identify the degree of dominance of the twelve labor competencies assessed by the Managerial Assessment of Proficiency designed by Parry by comparing the job requirements (executive and non executives). Through the results obtained we could observe that the organizational level is of relevant importance, its impact is on the performance of a particular job and therefore, on the development and implementation of certain Competencies (Labor Competencies), by consequence, its impact bounces and makes a domino effect, going from the individual to the group, the group as to what business and business to the individual.

Keywords: Laboral competencies; Groups; Executive personnel; Managerial assessment of proficiency.

INTRODUCCIÓN

En un entorno sociopolítico tan cambiante y globalizado como el que se vive actualmente, las organizaciones buscan sustentar la estabilidad y crecimiento de su productividad, una productividad que responda, por un lado, a las oportunidades del mercado y, por otro, que permita desarrollar relaciones interpersonales para formar redes de trabajo encaminadas a alcanzar metas comunes.

En este orden de ideas, es necesario hacer una diferenciación en términos prácticos entre la importancia de evaluar, contextualizar e impulsar en términos de competencias a un grupo de trabajo, y su efectividad en la aplicación de dichas capacidades, lo que se conoce como “efectividad en la inteligencia” (Carrasco, 2008). Esta autora hace una revisión de dicho término y refiere que, a pesar de que en el ejercicio de la inteligencia se suman una serie de capacidades, habilidades y recursos cognitivos (capacidad para percibir, valorar, expresar, experimentar, comprender, manejar emociones, etc.), su efectividad se logra a través de un trabajo productivo coordinado, por lo que el grupo de trabajo se vuelve competitivo y, a la vez, hace que la empresa se catalogue también dentro de esos márgenes de competitividad.

De ahí que muchas de sus definiciones se hagan en términos individuales, personales y particulares. Por ejemplo, Klemp (1980) propone que una competencia “es una característica fundamental del individuo que está causalmente relacionada con el efectivo criterio de referencia y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación determinada” (p. 284).

Boyatzis (1982) (cfr. también Sandberg, 2000) describe las competencias del individuo en términos de “una característica de la persona que puede ser un motivo, cualidad [o] habilidad, aspectos relacionados con su autoimagen o con el cúmulo de conocimientos que utiliza en su trabajo”. Más aún, este autor señala el hecho de que “debido a que las competencias laborales son características individuales, podrán ser consideradas como genéricas, considerándose por ello que pueden ser encontradas en diferentes actividades dentro de la organización” (p. 10).

Perrenoud (2004) las refiere como el conjunto de aptitudes, habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos que tienen la finalidad de movilizarse en una misma dirección para hacer o intervenir en un asunto determinado. En un principio se consideró a las competencias parte de lo que todo currículo educativo y formativo debería promover en los estudiantes y en los cursos de capacitación. Ya la Secretaría de Educación Pública (SEP) (2008), en el Plan de Estudios 2008, propone para la educación básica lo siguiente: “Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado” (pp. 37-38).

Así, el análisis de las competencias cobra relevancia, pues al estar asociadas con las capacidades, conductas, habilidades, atributos y características que posee el individuo para efectuar un trabajo de manera eficiente, se aplica una herramienta como indicador indispensable en el desarrollo del individuo dentro de la organización. Esta herramienta que indica las competencias requeridas por el puesto y las propias de los individuos es útil a las empresas que aspiren a conocer de antemano la competitividad de sus candidatos, independientemente del puesto o área donde se desempeñe. De esta suerte, al término “competencias” se le ha agregado el adjetivo calificativo y contextual de “laborales” en el ámbito organizacional, al grado de usarse en ocasiones como un término compuesto: competencias-laborales².

A las competencias laborales se les considera un elemento indispensable y de gran valor en el proceso de certificación e intercompetitividad empresarial. Hoy en día, evaluar “las competencias laborales”

² Si bien los autores emplean repetidamente dicho término compuesto, se ha optado aquí por separar sus elementos en aras de la corrección del idioma (N. del Ed.).

es un instrumento indispensable para promover tanto el nivel de productividad y el desarrollo del personal empresarial, como para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados para tales fines.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2009) refiere las competencias como algo que va más allá del conocimiento y las habilidades que distinguen a un individuo, pues a su ejercicio se suma la capacidad de responder a demandas complejas, utilizando y movilizandorecursos psicosociales en un contexto particular, e incluso McClelland (1973), en el ámbito organizacional, las simboliza bajo un modelo teórico que configura un iceberg, pues sostiene que su efectividad es un producto de cinco características fundamentales, de las cuales solo una es visible (las habilidades) y otra (el conocimiento) se ubica en el limbo, ya que puede o no observarse; las demás forman parte de las habilidades que se expresan pero siempre se mantienen ocultas (autoconcepto, cualidades y motivaciones). Su ejecución se hace desde lo individual, pero dentro de un contexto particular o global y de manera colateral con otras que buscan un mismo objetivo, como ya se ha venido mencionando, por lo que termina en la co-construcción de un grupo con fines laborales de productividad empresarial. Antes de continuar este punto, se describen con mayor precisión las cinco características que componen el modelo de McClelland:

Habilidades. La capacidad para realizar una tarea física o mental. Pueden incluirse el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.

Conocimiento. Información que una persona posee sobre un área específica. El conocimiento predice lo que la persona *puede* hacer, no lo que hará.

Autoconcepto. Está integrado por las actitudes, valores y la autoimagen que posea la persona. Los valores son respuestas que predicen lo que el individuo realizará en un tiempo inmediato en situaciones donde un tercero esté a cargo del proceso.

Cualidades. Características físicas o respuestas consistentes ante situaciones o informaciones específicas.

Motivaciones. Se refiere a aquellos aspectos en los cuales las personas consistentemente piensan o desean y generen una acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas ac-

ciones o metas, o la alejan de otras. En otras palabras, las motivaciones son intrínsecamente operantes.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) refiere que, en el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y manifiesta. La OIT agrega que una categorización de la competencia permite aproximarse mejor –a partir de la categorización de características visibles, intermediarias u ocultas– a una visión mucho más integradora y completa que se expresa en tres subdivisiones, mismas que pueden distinguirse dentro de las habilidades visibles. La primera concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; la segunda la concentra en los atributos personales (actitudes, capacidades...) y la tercera, denominada “holística”, incluye las dos anteriores. Hasta aquí, se puede observar cómo al término de competencia se le ha dado un gran peso para explicar el comportamiento, sobre todo el esperado, el direccionado o el específico para un puesto determinado, como si en el trasfondo ese término se hubiera generado como un medio para la manipulación de sus equipos de colaboradores por parte de los ejecutivos o gerentes.

Asimismo, dicha reflexión permite indicar cómo el término de competencias ha cobrado importancia desde hace mucho tiempo; sin embargo, parece que quienes lo han integrado recientemente a sus programas de trabajo como un requisito de evaluación de los mismos, o para la certificación de las instancias educativas o de capacitación (incluyendo el sector empresarial), son las organizaciones interesadas en la formación de recursos humanos, como SEP, OCDE y OIT, por solo mencionar algunas. Lo anterior permite apreciar cómo los estudios reportados sobre el tema retoman los primeros autores que escriben sobre el tema en cuestión y, por consiguiente, hay poca investigación al respecto, como si ya no hubiera algo nuevo que decir o más competencias que descubrir. El enfoque en dichos estudios es evaluarlas y buscar desarrollarlas.

Así, dentro del campo de las organizaciones y el sector empresarial, mucho de la evaluación de las competencias laborales está dirigido a conocer precisamente cuáles son sus características ocultas, motivaciones, cualidades y autoconcepto, ya que en gran medida son estas –las competencias laborales– la causa de la productividad y el éxito organizacional (OIT, 2010). Al respecto, la propia OIT sostiene que la

ejecución de toda conducta dentro del ámbito organizacional o en el desempeño de un puesto laboral repercute en el nivel personal (puede incrementar o disminuir dichas características) y sirve para pronosticar el éxito laboral individual dentro de la empresa y el nivel de productividad organizacional. De ahí la importancia de su estudio y evaluación como una forma de conocer o inferir su influencia en la inteligencia efectiva, vista esta como el reflejo de la efectividad organizacional del grupo empresarial en la ejecución de sus competencias laborales.

En un análisis más detallado, se puede decir que toda competencia laboral incluye un proceso, el cual contiene una intención o norma subjetiva, representada por el motivo, mismo que genera la acción hacia un resultado específico. Una conducta sin una intención no definirá una competencia; de igual manera, la acción pueden incluir al proceso cognitivo, un pensamiento que precede y produce la acción.

Hablar de competencias laborales permite contextualizar a toda empresa bajo un criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado. Así, las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales. Un criterio de referencia no será significativo a menos que represente un resultado esperado tangible, en función de los obtenidos con su nivel de ejecución previo. Los criterios utilizados con mayor frecuencia son los siguientes: *a)* desempeño superior, que se define, estadísticamente, como una desviación estándar por encima del desempeño promedio y que generalmente representa a una de cada diez personas que realizan una tarea específica en una organización, y *b)* desempeño efectivo, que es considerado como una actuación mínima aceptable para la realización de una tarea en el puesto. Son, pues, los criterios con los cuales el empleado puede ser considerado competente o no en sus labores (Spencer, 1993). De esta suerte, los empleados en una empresa se vuelven individualmente una pieza fundamental en el ejercicio de la misma, cuyo éxito la lleva a exitosa, y a su vez la efectividad de su impacto en el grupo repercute en sus habilidades ocultas, motivaciones internas, autoconcepto y cualidades personales, como ocurre con el retorno del capital invertido en la empresa (McClelland, 1973; Rangaswamy, Prabhakant y Zolteners, 1990).

Eamoe (1995) realizó un estudio en un conjunto de organizaciones en las que evaluó las habilidades expresas y que definían sus perfiles de puestos. A partir de las mismas, las estratificó de acuerdo a cuatro procesos principales, que son necesarios y que se relacionan entre sí para efectuar una ejecución con fines productivos de manera efectiva: el interpersonal, el negociador, el técnico y el cognitivo. La aplicación de tales procesos, si bien no significaba un “común denominador” para todas las organizaciones, forman la base de la función organizacional y el sustento de los resultados de las personas en sus puestos:

- La comunicación humana o las relaciones interpersonales suponen el proceso de adquirir y proporcionar información para la obtención de los resultados.
- El proceso de supervisión y liderazgo involucra la búsqueda y adquisición de personal con talento y el desarrollo de los colaboradores.
- La capacidad de administrar los insumos de la empresa por parte del personal optimiza los recursos económicos, materiales y de tiempo, particularmente.
- El rubro cognitivo-conceptual alude a la capacidad que poseen los empleados para resolver los problemas a los que se enfrentan, al tiempo que llevan a cabo acciones conformes a esas situaciones.
- Finalmente, la referida como “otros” considera todas aquellas cualidades, rasgos o características especiales que las empresas consideran importantes y que en algún momento pueden incidir en la efectividad de sus ejecutantes³.

Más recientemente, Parry (1999) propone cuatro pilares básicos en el desempeño organizacional con fines de efectividad y productividad empresarial, mismos que funcionaron como parámetros de comparación y medición en su estudio. Los cuatro pilares reunían factores o aspectos que por sus dimensiones podían identificarse lo mismo en una organización que en otra. Estos cuatro pilares organizacionales son, a saber: 1) competencias laborales administrativas (manejo de tiempo y priorización, establecimiento de metas y objetivos, planeación y programación del trabajo); 2) competencias laborales en comunicación (escuchar y organizar, proporcionar información clara, obtener información espe-

³ Aquí vale la pena hacer una aclaración entre las competencias *genéricas* y las competencias *diferenciales*, donde las primeras se consideran esenciales para que cualquier persona pueda realizar efectivamente una tarea y forman parte de la base funcional de toda una organización, mientras que las segundas son aquellas competencias que hacen la diferencia entre un desempeño mediano, efectivo o superior.

cífica); 3) competencias laborales de formación de equipos de trabajo (entrenar y delegar, evaluar el desempeño de los integrantes, corregir, aconsejar, capacitar), y 4) competencias laborales en la solución de problemas, incluyendo todos aquellos procesos cognitivos que estas impliquen (identificación de problemas para resolverlos, toma de decisiones, ponderación de riesgos y pensamiento claro, crítico y constructivo).

Una forma de conocer las competencias laborales es partiendo de la evaluación de los resultados que los empleados expresan en el desempeño de sus puestos, para luego “co-construir” su nivel de competitividad bajo un parámetro de referencia en la ejecución, por lo que el presente artículo tuvo como objetivo identificar la efectividad desempeñada por la competencia laboral según el puesto en un grupo de ejecutivos, así como conocer si había alguna co-construcción en cuanto a las competencias laborales de tipo organizacional o empresarial.

MÉTODO

Muestra

La muestra estuvo compuesta por 8,275 sujetos, de las cuales 1,427 eran mujeres (17.2%) y 6,848 hombres (82.8%), residentes en la República Mexicana. La edad de los sujetos fluctuó entre 30 y 67 años, con una media de 46.4 años. La antigüedad en la empresa de los sujetos fluctuó entre 0 y 41 años, con una media de 17.4 años. La escolaridad fue en su mayoría de licenciatura (80.7%), casi una quinta parte con maestría (18.6%) y pocos con doctorado (0.7%). El tipo de muestreo utilizado en el estudio fue no probabilístico de tipo intencional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Los ejecutivos que respondieron a los instrumentos corresponden a diferentes niveles de organización empresarial: analistas y coordinadores (61.8%), referidos como no ejecutivos, y los mandos medios y superiores, referidos como ejecutivos (38.2%).

Instrumento

Para evaluar el nivel de competencia laboral desempeñado por un grupo de ejecutivos en México se empleó un test psicométrico basado en casos en video: la Evaluación de Efectividad Gerencial (MAP, por las siglas de Managerial Assessment of Proficiency), de Parry (1993), en el cual intervienen gerentes, supervisores y compañeros de trabajo efectuando

labores gerenciales. Las viñetas presentadas muestran estímulos neutros en cada uno de los casos, mismos que brindan al evaluado la oportunidad de reflejar su nivel de experiencia y capacidad para desempeñar las competencias gerenciales con eficacia. Dicho instrumento evalúa doce competencias laborales: 1) Manejo del tiempo y priorización, 2) Establecimiento de metas y objetivos, 3) Planeación y programación del trabajo, 4) Escuchar y organizar la información, 5) Proporcionar información clara, 6) Obtener información específica, 7) Entrenar y delegar, 8) Evaluar el desempeño de la gente, 9) Pensamiento claro y juicio, 10) Corregir y aconsejar, 11) Identificación y solución de problemas y 12) Toma de decisiones y ponderación de riesgos. El MAP es un cuestionario organizado en doce subescalas que refieren a las citadas competencias; contiene 200 preguntas independientes entre sí, con cuatro opciones de respuesta cada una. Su confiabilidad se obtuvo en 2003 con el método de test-retest mediante una correlación que cumple los requisitos de normalidad estadística necesarios en una muestra de población mexicana, obteniéndose una correlación de 0.78. Se estableció la validez convergente del MAP utilizando como criterio externo una escala de clima organizacional diseñada y validada por Diseño en Capacitación Empresarial (DICAP), cuya construcción teórica corresponde a los elementos que comprende una organización, estableciéndose una relación entre esa puntuación y el puntaje en el MAP determinada por un coeficiente de 0.733 y una significancia de 0.005.

Procedimiento

El MAP fue desarrollado en un entorno de aplicación por medios electrónicos para ser utilizado a través de Internet. Los requerimientos tecnológicos fueron la disposición de una computadora personal con procesador Pentium II (por lo menos), con memoria RAM de 512 Hz y conexión a Internet de banda ancha, lo que permitiría un desempeño eficiente durante el proceso de aplicación en línea. El periodo de aplicación fue de un año y cinco meses y se hizo durante toda la semana de acuerdo a los horarios del organismo en cuestión; la aplicación mínima fue para dos personas y la máxima para ocho. Aunque el alcance en la Web de la convocatoria es enorme, su almacenaje es hasta cierto punto limitado, pues solo se almacena la sumatoria total por subescala del número de ejecutivos que respondieron el MAP.

RESULTADOS

Siguiendo las normas de aplicación del MAP, se puede observar en la Tabla 1 el desempeño promedio por competencia y por grupo de competencias laborales, según la norma obtenida para su estandarización a través de una muestra de 18,362 participantes, datos que se compararon cualitativamente con los obtenidos por la muestra evaluada.

Tabla 1. Comparativo de las medias promedio del MAP para población mexicana y las medias resultantes de la ejecución por competencias laborales para la muestra de ejecutivos evaluados.

Componentes (MAP)	Norma Mexicana		Ejecutivos participantes	
	N = 18,362	S	N = 8,275	S
Formación de equipos	62			
Manejar el tiempo y priorizar	54	16.4	40.86	25.70
Establecer metas y objetivos	59	15.2	48.37	28.27
Planear y programar el trabajo	74	17.8	47.81	30.34
Administrativo	62			
Escuchar y organizar	61	19.1	37.39	26.96
Proporcionar información clara	69	12.3	35.70	26.83
Obtener información específica	63	13.4	46.35	28.55
Comunicación	64			
Entrenar y delegar	64	16.2	47.26	29.26
Evaluar el desempeño de la gente	53	18.5	38.44	28.07
Corregir y aconsejar	71	14.2	47.54	30.02
Solución de problemas	63			
Identificar y resolver problemas	60	14.7	45.67	30.23
Tomar decisiones y ponderar riesgos	55	15.6	50.10	28.24
Pensar clara y juiciosamente	57	14.2	54.04	28.49

Competitivamente hablando, dichos componentes se definen como sigue:

Manejar el tiempo y priorizar es la capacidad para administrar el tiempo propio y el de los demás de manera efectiva; priorizar actividades y establecer un tiempo para cada una de acuerdo a los objetivos; administrar inventarios flexibles de tiempo que puedan ajustarse a imprevistos en la labor desempeñada, así como hacer un uso disciplinado de una agenda.

Establecer metas y objetivos se refiere a la capacidad para identificar y describir las actividades asociadas con cada uno de los pasos del proceso administrativo; visualizar las demandas de la organización a me-

diano y largo plazo, así como las del mismo cargo, e involucrarse en tareas retadoras que para el titular impliquen convicción, aun sin precedentes que lo guíen.

Planear y programar el trabajo es la capacidad para especificar actividades que conduzcan al logro de los objetivos mediante el establecimiento de puntos de control para evaluar avances; optimizar sistemas, métodos y procedimientos; analizar tareas grandes y complejas y desmenuzar las mismas en unidades más administrables, así como utilizar técnicas apropiadas para la programación de proyectos y actividades.

Escuchar y organizar es la capacidad para escuchar más que para oír, y resumir y reorganizar lo conducente; identificar inferencias o supuestos, así como las barreras que impiden escuchar de manera efectiva, y retener juicios que puedan sesgar la respuesta a los mensajes recibidos.

Proporcionar información clara es la capacidad para evaluar cada situación en particular y proporcionar la información que más se adecue a la obtención de resultados; elaborar mensajes convincentes, claros, concisos y bien organizados, y mantener el propósito de la comunicación evitando interrupciones que carezcan de valor.

Obtener información específica es la capacidad para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista de manera que se minimicen los filtros o ediciones que se llevan a cabo cuando la información es transmitida de persona a persona; utilizar preguntas secuenciales para generar conductas en forma deductiva.

Entrenar y delegar es la capacidad para seleccionar a las personas adecuadas, de acuerdo al perfil demandado para cada puesto en particular; mantener congruencia con los subordinados entre el decir y el hacer; mostrar interés por planes que impliquen para ellos el crecimiento personal y profesional, y delegar en los empleados una dosis adecuada de autoridad y responsabilidad.

Evaluar el desempeño es la capacidad para retroinformar eficazmente la actuación del personal bajo un clima de mutuo apoyo y respeto; apoyar fortalezas y enfocar la atención en las áreas de oportunidad detectadas; enfocar la retroalimentación en el desempeño, más que en aspectos de personalidad; así como desarrollar planes específicos que establezcan responsabilidades para ambas partes en periodos subsecuentes.

Corregir y aconsejar es la capacidad para describir en términos medibles y observables la conducta actual, la conducta deseada y la naturaleza de la desviación o diferencia; dialogar, en su caso, las diferencias en forma constructiva; reforzar al empleado cuando ha mostrado mejoría en su conducta, o tomar las medidas apropiadas en caso de no haber mejora alguna.

Identificar y resolver problemas es la capacidad para profundizar en las situaciones y detectar las causas u origen de los problemas, las posibles relaciones o impactos entre ellos y sus posibles soluciones, así como sus probables consecuencias o efectos de las mismas; recopilar y ponderar evidencias referentes a las causas y poner en práctica los cursos de acción más apropiados.

Tomar decisiones y ponderar riesgos es la capacidad para responder con rapidez y determinación ante los problemas después de ponderar los riesgos inherentes; tomar acciones prontas y seguras; decidir o emitir juicios; explorar las opciones posibles y apropiadas, seleccionar las mejores y aprender de dicho proceso.

Pensar clara y juiciosamente es la capacidad para interpretar la lógica de las cosas y pensar en forma clara y racional acerca de ello; reconocer y administrar funciones que requieran de análisis y sensibilidad; establecer premisas válidas y obtener conclusiones lógicas para ellas.

A pesar de que la muestra fue lo suficientemente amplia, los resultados obtenidos y comparados con los estándares del MAP muestran una tendencia a la baja, aunque no significativa. En otras palabras, en lo que se refiere al componente de solución de problemas, los resultados muestran tendencia en disminuir en cuanto a dar solución a los problemas que enfrentan a través de decisiones oportunas y comprometidas que estén sustentadas en la experiencia previa en el puesto y el contexto organizacional en el que se llevan a cabo. Para el componente de formación de equipos, los resultados refieren una baja en su capacidad para establecer objetivos, que se ve limitado por los estándares de cumplimiento de las funciones del puesto, lo que a su vez los limita para administrar sus recursos. Su habilidad para supervisar al personal está limitada a parámetros de actuación estipulados, principalmente debido a que son condiciones técnicas y de operación. Para el componente administrativo, debido a su alto enfoque en los resultados, refieren una tendencia a mostrarse impacientes con sus interlocutores y editan la información que se les proporciona, pero sin escuchar con atención y pa-

ciencia a quienes les proporcionan la información. Finalmente, en cuanto al componente de comunicación, los resultados refieren una disminución en sus habilidades de comunicación y evidencian habilidades para cuestionar y confrontar la información verbal que se les proporciona debido a que generan preguntas específicas y estructuradas, mismas que les permiten clarificar y sustentar sus análisis y decisiones.

Lo anterior significa que la mayoría de los ejecutivos evaluados se muestran más orientados hacia la tarea que hacia las personas, lo que se refleja en que su capacidad para comunicarse verbalmente es específica y directa, tendiendo más a imponer que a negociar o a llegar a acuerdos entre ellos y sus colaboradores.

En la Tabla 2 (solo como punto de referencia) se pueden observar las estadísticas descriptivas para los grupos de ejecutivos y no ejecutivos, donde se observa que los ejecutivos tuvieron promedios mayores en cada una de las subescalas del MAP en comparación con los no ejecutivos (estas diferencias se muestran en negritas).

Tabla 2. Medias y desviaciones estándar resultantes en cada una de las doce competencias laborales del MAP para los grupos de ejecutivos y no ejecutivos.

COMPETENCIAS	NIVEL	N	Media	D. E.
Manejar el tiempo y priorizar	No ejecutivos	5095	38.87	25.6
	Ejecutivos	3153	43.51	25.6
Establecer metas y objetivos	No ejecutivos	5095	47.20	28.1
	Ejecutivos	3153	50.19	28.4
Planear y programar el trabajo	No ejecutivos	5095	46.02	30.3
	Ejecutivos	3153	50.55	30.0
Escuchar y organizar	No ejecutivos	5095	35.62	26.6
	Ejecutivos	3153	40.27	27.2
Proporcionar información clara	No ejecutivos	5095	33.82	26.5
	Ejecutivos	3153	38.70	27.0
Obtener información específica	No ejecutivos	5095	44.76	28.6
	Ejecutivos	3153	48.90	28.2
Entrenar y delegar	No ejecutivos	5095	44.72	28.9
	Ejecutivos	3153	51.36	29.2
Evaluar el desempeño de la gente	No ejecutivos	5095	35.79	27.3
	Ejecutivos	3153	42.68	28.7
Corregir y aconsejar	No ejecutivos	5095	46.51	29.8
	Ejecutivos	3153	49.23	30.2
Identificar y resolver problemas	No ejecutivos	5095	44.46	30.1
	Ejecutivos	3153	47.58	30.1
Tomar decisiones y ponderar riesgos	No ejecutivos	5095	47.91	27.8
	Ejecutivos	3153	53.64	28.4
Pensar clara y juiciosamente	No ejecutivos	5095	53.55	28.6
	Ejecutivos	3153	54.83	28.2

A partir de esta diferencia referencial sobre la ejecución entre no ejecutivos y ejecutivos, se realizó el análisis con la prueba *t* de Student para cada una de las doce subescalas del MAP (competencias laborales), hallándose diferencias estadísticamente significativas en cada una de ellas, puesto que para las primeras once la probabilidad asociada fue de 0.000, y para la última subescala (Pensamiento claro y juicio) fue de 0.048, que sigue siendo estadísticamente significativa (Tabla 3).

Tabla 3. Prueba *t* para muestras independientes del programa evaluación de efectividad gerencial MAP.

COMPETENCIAS	PRUEBA t					
	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	F	Sig.	t	df	Sig. (dos colas)
Manejar el tiempo y priorizar	Se asumen varianzas iguales	1.776	.183	-7.992	8246.000	.000
Establecer metas y objetivos	Se asumen varianzas diferentes	4.256	.039	-4.675	6629.393	.000
Planear y programar el trabajo	Se asumen varianzas iguales	.510	.475	-6.609	8246.000	.000
Escuchar y organizar	Se asumen varianzas diferentes			-7.603	6567.936	.000
Proporcionar información clara	Se asumen varianzas diferentes	4.721	.030	-8.017	6566.098	.000
Obtener información específica	Se asumen varianzas diferentes	9.238	.002	-6.443	6761.748	.000
Entrenar y delegar	Se asumen varianzas iguales	2.492	.114	-10.073	8246.000	.000
Evaluar el desempeño de la gente	Se asumen varianzas diferentes	25.134	.000	-10.794	6416.926	.000
Corregir y aconsejar	Se asumen varianzas iguales	3.050	.081	-4.007	8246.000	.000
Identificar y resolver problemas	Se asumen varianzas iguales	.141	.708	-4.551	8246.000	.000
Tomar decisiones y ponderar riesgos	Se asumen varianzas diferentes	4.124	.042	-8.964	6572.383	.000
Pensar clara y juiciosamente	Se asumen varianzas iguales	2.888	.089	-1.981	8246.000	.048

Los resultados de estos análisis a partir de los valores de la prueba de Levene, que indica si los grupos tuvieron varianzas iguales, señalan que las medias entre ambos grupos fueron estadísticamente significativas, por lo que es posible afirmar que el nivel organizacional que resulta en el desempeño de un puesto en particular y, por ende, en el desarrollo y ejecución de determinadas habilidades (competencias laborales) marca

la diferencia y, por consecuencia, su impacto bilateral de individuo a grupo, de grupo a empresa y de empresa a individuo es un producto contextual.

DISCUSIÓN

A pesar de que las competencias forman parte del desarrollo integral tanto en los niveles educativo como empresarial (OCDE, 2010; OIT, 2009; Perrenoud, 2004; SEP, 2008), su práctica y asimilación se alcanza únicamente en el desempeño de una función o puesto, pues son sus resultados los que permiten visualizar cómo las personas impactan en la empresa y a la inversa (McClelland, 1973).

De esta suerte, la adquisición de competencias –en particular dentro del contexto laboral– se hace cada vez más necesaria. Su inserción en los modelos de trabajo y desarrollo obliga a que su efectividad y ejecución se haga de manera explícita, directa y específica, pues más que enfocarse en los resultados es más conveniente trabajar en estrecha colaboración para que, a la par, directores y colaboradores, desarrollen competencias que los beneficien tanto laboralmente como en el desarrollo de su estilo de vida personal (Carrasco, 2008).

De manera más detallada, el hecho de que en este estudio las medias de ejecución tuvieran tendencia a la baja, en comparación con los criterios promedio de la versión del MAP original, indica que cuando se trata de competencias laborales no existe un criterio efectivo de referencia, pues es el contexto cultural, organizacional, del grupo de trabajo y personal el que permite la comparación (Klemp, 1980; Spencer, 1993). La evaluación de las competencias laborales es independiente del modo en que se conforman dentro de una agrupación administrativa y estratégica o dentro de una organización (Eamoe, 1995; Parry, 1999). Dentro de cada uno de esos sistemas hay que evaluarlas y estructurar un adecuado criterio de comparación media o superior que sea funcional y efectivo para la organización de la que se trate.

Así, los empleados de una empresa se vuelven individualmente piezas fundamentales en la productividad empresarial. En el ejercicio de sus competencias laborales conllevan el éxito a la misma empresa; la efectividad del impacto de esta en el grupo, al ser exitosa, repercute en las habilidades ocultas, las motivaciones internas, el autoconcepto y

las cualidades personales, semejante al retorno del capital invertido en la empresa (McClelland, 1973, 1993; Rangaswamy y cols., 1990). Como refieren Boyatzis (1982) y Sandberg (2000), las competencias de la persona (un motivo, una cualidad, una habilidad...) forman parte de los conocimientos necesarios que se utilizan en el trabajo, en el desempeño de funciones, en el cumplimiento de los objetivos y en la planeación de las metas.

A partir de estos resultados también es posible inferir que la inteligencia efectiva depende de la coordinación que se logre en la coparticipación y desempeño de las competencias laborales por cada uno de sus integrantes. La capacitación en la práctica organizacional y la mirada puesta en alcanzar un impacto empresarial se vuelven indispensables. La capacitación como estrategia de inversión para incrementar la productividad también se vuelve necesaria y de gran utilidad. Puede, incluso, considerarse el medio de actualización, de focalización de energías para desarrollar ciertas habilidades específicas según el puesto, y, con ello, de competencias laborales.

REFERENCIAS

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Carrasco V., R. (2008). Estructura factorial del inventario EFQ en el trabajo: resultados preliminares obtenidos en una muestra de estudiantes universitarios. *Psicología Iberoamericana*, 18(2), 6-12.
- Eamoe, D. (1995). Assessing training progress. *Training Magazine*, junio, 612-618.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Klemp Jr., G.O. (1980). *The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education*. Washington, D.C.: National Institute of Education.
- McClelland, C.D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McClelland, C.D. (1993). Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 5-6.
- Organización Internacional de Trabajo (2010). *Género, formación y trabajo*. Montevideo: CINTEFOR.

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2010). *Aid for trade at a glance 2011: Showing results*. Disponible en línea: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html (Recuperado el 12 de julio de 2010).
- Parry, S. (1993). How to validate an assessment tool. *Training Magazine* (Abril), 15-32.
- Parry, S. (1999). The quest for competencies. Competency studies can help you make HR decisions. *Training Magazine*, Julio, 33.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP.
- Rangaswamy, A., Prabhakant, S. y Zolteners, A. (1990). An integrated model-based approach for sales force structuring, *Marketing Science*, 9(4), 279-298.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Secretaría de Educación Pública (2008). *Reforma Integral de la Educación Media Superior en México*. México: SEP.

