



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

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

Rodríguez Campuzano, María de Lourdes; Posadas Díaz, Arturo
Competencias laborales: algunas propuestas
Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 93-112
Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212107>

- 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

COMPETENCIAS LABORALES: ALGUNAS PROPUESTAS

Work competence: some proposals

María de Lourdes Rodríguez Campuzano y Arturo Posadas Díaz
*Universidad Nacional Autónoma de México*¹

RESUMEN

En este texto se revisa el concepto de competencia laboral que se emplea actualmente en la psicología organizacional, su origen, institucionalización, diversas definiciones y la manera en que ha sido incorporado a la psicología a través de algunos enfoques. Se plantea una manera alternativa de abordar el fenómeno desde una perspectiva interconductual, partiendo de que un requisito para ejercer la profesión es el seguimiento de un modelo teórico y de que las demandas institucionales deben supeditarse a las características de la disciplina. Se presenta un esquema que puede servir como guía de ejercicio profesional en tanto que identifica los factores psicológicos de interés en las organizaciones de trabajo, así como su relación con otras dimensiones no psicológicas. De este esquema se derivan algunas propuestas metodológicas para identificar y desarrollar competencias.

Indicadores: Psicología organizacional; Competencias laborales; Aproximación interconductual; Ejercicio profesional; Propuestas metodológicas.

ABSTRACT

This paper reviews the current concept of work competence as it is used by organizational psychologists, from its origin, its definitions, its institutionalization, and the way it has been incorporated to psychology. An alternative way to approach this topic from an interbehavioral framework is proposed. The main suggestion consists in subordinate the professional exercise to a theoretical model and that institutional demands should depend on the features of this discipline. A diagram is presented in order to guide professional activity in organizations. This diagram identifies the main psychological factors involved in the field, such as their relationship with non-psychological

¹ Proyecto de Aprendizaje Humano, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Correspondencia: Dra. María de Lourdes Rodríguez Campuzano, Pekín 6, Jardines de Bellavista, 54050 Tlalnepantla, Edo. de México, México, correo electrónico: carmayu5@yahoo.com. Artículo recibido el 25 de septiembre de 2005 y aceptado el 27 de septiembre de 2006.

dimensions. Based on the foregoing some methodological proposals are made to identify and to develop work competence.

Keywords: Organizational psychology; Work competence; Interbehavioral approach; Professional exercise; Methodological proposals.

En este trabajo se parte del concepto interconductual de *competencia* para hacer algunas propuestas relacionadas con las denominadas “competencias laborales”. Este enfoque permite, en primer lugar, delimitar la dimensión psicológica en distintas esferas de la actividad humana y aproximarse al comportamiento de una manera naturalista.

El ejercicio de la psicología en las organizaciones se ha caracterizado por ser fundamentalmente pragmático y, por ello, ecléctico. Muchos de los procedimientos y categorías que emplea el psicólogo organizacional se derivan de otras profesiones, como la administración, la mercadotecnia o las disciplinas económicas, entre otras. Es por ello que en este trabajo se propone partir del modelo interconductual, pues al definir con precisión su objeto de estudio, y por ende delimitar campos de aplicación, es posible abordar el estudio de los fenómenos de manera naturalista y funcional. Derivado de lo anterior, es posible ajustar el trabajo del psicólogo multidisciplinaria o interdisciplinariamente vinculando el conocimiento científico con el tecnológico y elaborando metodologías pertinentes al propio modelo.

Hay diversas definiciones de competencia y también de modelos específicos de competencia laboral. El concepto, en el marco de la instrucción y el trabajo, cobra especial relevancia desde el momento en que sobre él descansa una base institucional para la calificación y certificación de profesiones y desempeño laboral.

El tema de las competencias, según Mertens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organizacional (Argüelles, 1996; Giardini y Frese, 2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz, Jaraba y Romero, 2005) o la salud (Labraña, Durán y Soto, 2005).

Dale e Iles (1992) señalan que los Estados Unidos desarrollaron el estudio de las competencias cuando la Management Charter Initiative comenzó a normar la fuerza laboral tras identificar lo que conduce a la excelencia o al rendimiento superior en los mandos medios y altos.

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta (Ibarra, 1997); posteriormente, se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Álvarez y de la O, 2005; Ibarra, 1997). El interés en el tópico se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal.

El término *competencia* ha tenido múltiples acepciones. Para Gallart y Jacinto (1995), el concepto se sitúa a mitad de camino entre el saber y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Por su parte, Zarifian (1999) expone que por competencia se entiende el tener iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto individual como grupalmente, ante una situación profesional. Es competente quien sabe hacer frente exitosamente a una situación profesional en función de los objetivos o de la misión que le fueron confiadas, y también quien sabe apelar, cuando se ve superado por la complejidad de una situación, a colegas de trabajo más expertos y que pueden ayudarlo a dominarla y controlarla y que, por lo tanto, sabe activar una red de cooperación. Irigoín y Vargas (2002) puntualizan que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. El CONOCER define el término como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (CONOCER, 1997, en Irigoín y Vargas, 2002).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002) reconoce que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Vargas (2001), a su vez, distingue tres definiciones de competencia laboral: *básica*, que incluye aquellos comportamientos que se adquieren en la educación básica (matemáticas, lenguaje escritura y física); *genérica*, la cual abarca los desempeños comunes a diferentes

ocupaciones, y *específica*, que son comportamientos asociados a los conocimientos técnicos de una ocupación particular.

Otra clasificación es aportada por Bunk (cfr. Vargas, 2001), para quien la competencia puede ser técnica, metodológica, social y participativa: es *técnica* la que es del dominio experto de tareas, conocimientos y destrezas en el trabajo; *metodológica*, que se define a través de la capacidad de reacción a emergencias y soluciones; *social*, que es la colaboración proactiva con otros en su grupo y una comunicación efectiva, y *participativa*, que se relaciona con la organización, toma de decisiones y disposición a aceptar nuevas responsabilidades. Gordillo (2006), por su parte, las clasifica en metodológicas, técnicas, sociales e individuales.

Es posible apreciar que existen múltiples definiciones, y que a pesar de la falta de consenso el término resulta clave para la normatividad organizacional institucional. La psicología se ocupa de explicar diversos fenómenos aglutinados en el término “competencia laboral” a través de diversos enfoques o aproximaciones psicológicas.

El funcionalismo entiende la competencia como una función laboral, es decir, como el resultado que se debe lograr. Esta forma de concebir la competencia resulta de considerar que lo más importante en el trabajo no son las actividades de los trabajadores sino los productos que logran con su hacer. El enfoque funcionalista tuvo por objetivo alinear la formación educativa con lo solicitado en la industria, de ahí que para la formación de su metodología involucre a diversos profesionales que contribuyen a elaborar normas de desempeño (Mertens, 1996).

El constructivismo entiende la competencia como una construcción social del conocimiento basado en el comportamiento colectivo. Aquí se considera que la capacitación debe realizarse colectivamente, pues es de esa manera que “el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva” (Mertens, 1996, p. 82).

Para el conductismo, competencia equivale a desempeño, habilidades, destrezas y características del individuo en relación con una tarea que debe realizar. En “el análisis conductista se parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados [...] el énfasis está en el desempeño superior y las competencias de fondo que causan la acción de una persona” (Mertens, 1996, p. 70). El citado autor afirma que son competencias efectivas aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño

promedio o pobre; las que son necesarias para realizar el trabajo pero que no conducen a un desempeño superior se denominan competencias “mínimas”. Bijou (1976) usa el término “competencias” para referirse al conocimiento de cómo hacer las cosas, lo que generalmente alude a las habilidades. Este autor ha expresado que, funcionalmente hablando, una habilidad se refiere a la probabilidad de ocurrencia de una clase operante con una cierta forma especificada por la situación; también distingue entre habilidad y destreza, ya que la habilidad es la ejecución de un acto, mientras que la destreza describe una ejecución con un alto grado de calidad o eficiencia.

Procedimientos administrativos de competencias laborales

Para la administración, es importante encontrar una aplicación práctica de estos enfoques de competencias; es así que se han elaborado diversos procedimientos administrativos, cuya aplicación ha dependido de las exigencias sociales y políticas que demanda el sector educativo e industrial (González y Sarmentero, 2006).

Rodríguez y Peñaranda (2002) mencionan que el concepto de competencias laborales tiene diferentes aplicaciones: identificación, estandarización para un empleo normativo institucional, enseñanza o capacitación, y evaluación o certificación. A este proceso administrativo es al que los psicólogos organizacionales se incorporan basándose en los modelos de competencias.

Con base en lo anterior, podría parecer que el interés por estos fenómenos es relativamente reciente; sin embargo, hay que señalar que el psicólogo en ambientes de trabajo se ha dedicado desde el principio a la identificación, desarrollo y evaluación de diversas capacidades humanas (González, 2002; Richard, 1971), aun cuando la forma de abordar dicho fenómeno tiene diversas limitaciones: no se delimita con precisión el fenómeno psicológico; las actividades profesionales se definen de acuerdo con las demandas específicas de cada empresa, al margen de un cuerpo de conocimientos teórico, y los fenómenos se abordan a través de múltiples concepciones teóricas, entre otras (Rodríguez y DíazGonzález, 2000).

Propuesta para abordar competencias laborales

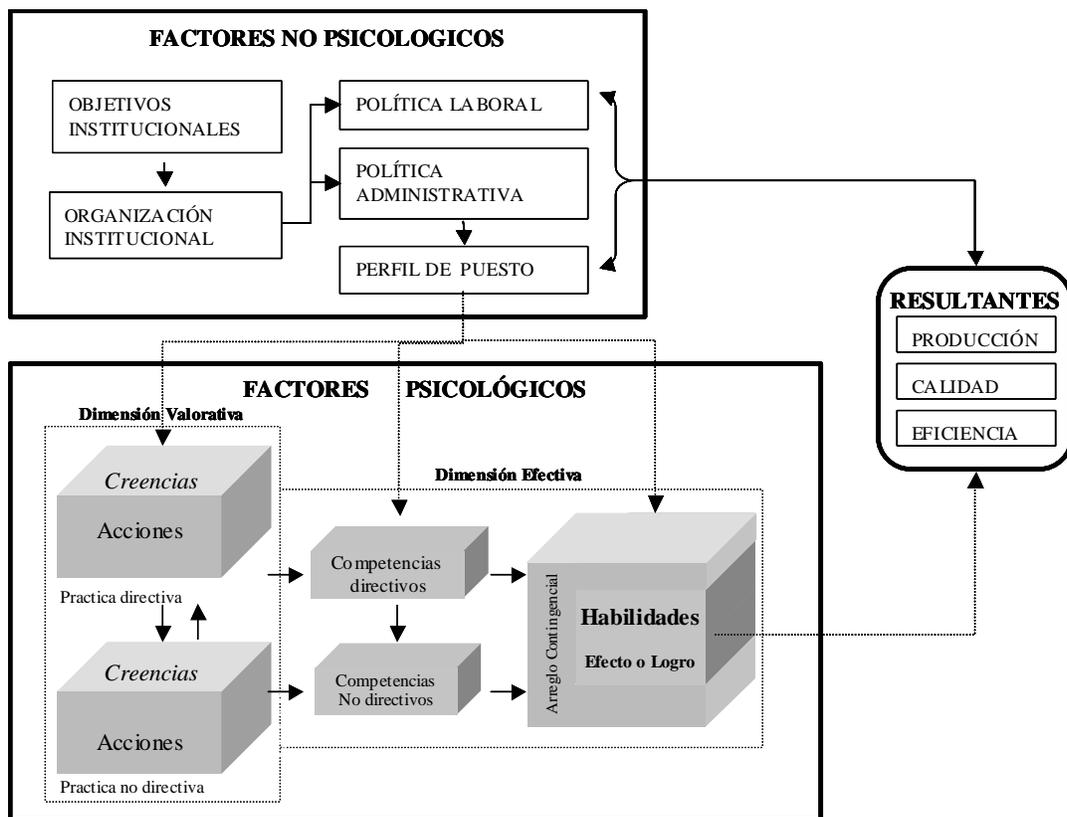
Se plantea aquí la necesidad de actuar profesionalmente con el respaldo de un modelo teórico. Un modelo teórico define, en principio, el objeto de estudio y proporciona los lineamientos generales para la aplicación del conocimiento generado por la propia teoría; permite asimismo un ejercicio profesional congruente, coherente y susceptible de ser evaluado. Bajo esta premisa, en opinión de los presentes autores, es posible abordar las competencias laborales desde una perspectiva interconductual.

Según el enfoque propuesto, el concepto de competencia corresponde a una categoría disposicional y se refiere a una colección de ocurrencias históricas o simultáneas que cumplen con un criterio de logro. Competencia implica capacidad; no corresponde a formas concretas de responder ante una situación determinada o a habilidades específicas, sino a una capacidad genérica adquirida en la historia individual que, en el presente, facilita o interfiere con el hacer de un individuo en situaciones en las que hay que producir resultados o resolver problemas.

Rodríguez y DíazGonzález (2000) propusieron un esquema (Figura 1) que funciona como guía para delimitar la dimensión psicológica en ambientes de trabajo. Abordan tres aspectos fundamentales: 1) factores psicológicos pertinentes al contexto laboral, 2) dimensiones no psicológicas que regulan el comportamiento laboral y 3) funciones que puede ejercer el psicólogo en dicho contexto. Adicionalmente, advierten que una manera en que el psicólogo se desempeñe en la industria sería la de la desprofesionalización, incidiendo en el comportamiento a través del adiestramiento de otros, y que el ejercicio profesional exige el trabajo multidisciplinario. Las propuestas que aquí se presentan parten de este esquema, aunque agregando, de manera explícita, la consideración de arreglos contingenciales específicos como un elemento indispensable para el desarrollo de diversas funciones profesionales en escenarios laborales.

En el primer cuadro del esquema se indican algunos factores que constituyen dimensiones no psicológicas que regulan el comportamiento laboral y que no son objeto de estudio de la psicología sino de otras disciplinas, tales como la administración o la sociología. La influencia de estos factores se analiza como contexto o regulación del comportamiento individual (Rodríguez y DíazGonzález, 2000).

Figura 1. Esquema de la dimensión psicológica en el trabajo de Rodríguez y DíazGonzález (2000), considerando arreglos contingenciales para abordar indicadores de competencia.



El estudio del comportamiento laboral parte de una clasificación general del comportamiento de los diversos individuos que conforman la organización laboral. Se plantea que hay prácticas directivas y no directivas; las primeras se refieren al comportamiento de individuos que tienen funciones directivas, y que por ello pueden tener una función mediadora en tanto que estructuran contingencias que regulan el comportamiento de otros individuos, que en el esquema se incluyen como prácticas no directivas.

Se consideran dos dimensiones para abordar estas prácticas o comportamientos laborales. La primera dimensión es la valorativa y se refiere al conjunto de acciones y creencias de los individuos con respecto a ciertos valores relacionados con aspectos morales y éticos de la institución; en el plano psicológico, se estudiarían a través de creencias y

comportamientos concretos de personas específicas. Las prácticas valorativas se identifican con acciones concretas relacionadas con diversos valores éticos o morales, tales como robar, mentir, hacer trampas, sobornar, engañar y otras; las creencias de interés son aquellas relacionadas con dichas prácticas. Ambos aspectos se estudian tanto en personas con funciones directivas, como en las que no las tienen. Abordar esta dimensión resulta relevante para la prevención y solución de diversos problemas laborales, cuyo criterio de valoración reside en la falta de correspondencia entre las acciones valorativas y las creencias del personal directivo, que debe reflejar las políticas y objetivos institucionales y las prácticas y creencias valorativas del resto de los trabajadores.

La dimensión efectiva del comportamiento laboral se compone de competencias y habilidades correspondientes a las prácticas de personal directivo y no directivo.

Como se ha señalado, el término “competencia” indica logro, y es por ello un término interactivo, porque para hablar de logro se deben considerar los requerimientos que una situación impone, la conducta del individuo y las consecuencias de su conducta, de modo tal que si la conducta se ajusta a los requerimientos y cumple así con los criterios de efectividad, será considerado un episodio que indica capacidad o competencia (Ribes, 1990).

El tipo de competencias a estudiar depende siempre de las características de la propia institución laboral, además de la función asignada o esperada por parte de cada uno de los trabajadores. De este modo, cierto tipo de directivos deberá ser competente para administrar, solucionar problemas, manejar personal, etcétera, o cierto tipo de trabajadores deberá ser competente en el manejo de máquinas complejas. Lo significativo en el plano psicológico es que, al margen de las morfologías concretas que puedan identificarse como competencias, éstas se conforman histórica y situacionalmente y funcionan como factores de probabilidad en cuanto a la ocurrencia de habilidades concretas.

Ribes (1990) ha clasificado una taxonomía jerárquica de competencias que incluye lo siguiente: interacciones situacionales no instrumentales, interacciones situacionales instrumentales, interacciones extrasituacionales e interacciones transituacionales; con dicha taxonomía se pueden estudiar competencias de diversos grados de complejidad, desde aquellas que solamente implican reacciones diferenciales ante diversos objetos, personas y acontecimientos de una situación, hasta

las que requieren que una persona se desligue de los elementos presentes en una situación y responda *como si* estuviera en otra, trátese de información, creencias, experiencias o filosofías de vida, entre otras.

En el esquema anterior se plantea que las competencias, independientemente de su grado de complejidad, pueden ser factores disposicionales que facilitan o interfieren con la ejecución de habilidades laborales concretas. Así, si un individuo es competente en el manejo de máquinas industriales, su competencia hará más probable que en una situación en la que se requiera el manejo de una maquina nueva lo haga con efectividad. La habilidad se entiende entonces como acciones particulares, concretas, que se ajustan a los requerimientos de una situación, y en términos analíticos, se concibe como un indicador de competencia. En este cuadro del esquema se incluye explícitamente la categoría de arreglos contingenciales, que son todos los elementos que, relacionados de maneras diversas, participan en la ejecución de las distintas habilidades de interés.

Para analizar la dimensión efectiva, Rodríguez y DíazGonzález (2000) proponen las categorías del análisis microcontingencial (Ribes, DíazGonzalez, Rodriguez y Landa, 1986). Esta dimensión pertenece a la metodología del análisis contingencial derivado del modelo interconductual, y fue creada expresamente para analizar y alterar el comportamiento humano individual en su ambiente natural. El sistema microcontingencial se compone de cuatro elementos: situaciones, morfologías de conducta, personas y efectos. La categoría de *situaciones* considera los factores disposicionales que conforman el contexto en que un individuo se relaciona con su ambiente físico (lugar o lugares, objetos o acontecimientos físicos), social (circunstancia social y conductas socialmente esperadas) y personal (capacidad en el ejercicio de las conductas esperadas, inclinaciones y tendencias). La categoría de *morfologías de conducta* incluye las formas concretas de interacción de un individuo y de las otras personas participantes. El rubro de *personas* permite examinar las relaciones de mediación en el comportamiento de los individuos participantes, y, por último, la categoría de *efectos* se vincula con los criterios de efectividad que la situación establece, en tanto considera la relación de consecuencia entre la conducta de un individuo y su impacto en el ambiente físico o social (Rodríguez y DíazGonzález, 2000).

En la tercera parte del esquema se muestran los resultantes de la conducta de trabajo de los individuos. Tales resultantes no son objeto de estudio de la psicología, así que solamente se enlistan algunos de

los tradicionalmente evaluados por otras disciplinas, tales como producción, calidad y eficiencia.

Rodríguez y DíazGonzález (2000) proponen que, con base en los factores identificados, el psicólogo puede delimitar y ejercer cinco distintas funciones profesionales: 1) *detección*, que tiene que ver con la identificación de problemas, recursos, capacidades, necesidades y demás, vinculadas al comportamiento laboral individual; 2) *desarrollo*, que se refiere en general al entrenamiento de capacidades y competencias; 3) *planeación y prevención*, que aluden al diseño de planes institucionales y la aplicación de estrategias para que no se produzcan determinados problemas; 4) *intervención*, que se vincula con el uso de técnicas y procedimientos para la solución de problemas concretos ya existentes, y 5) *investigación tecnológica*.

Propuestas metodológicas

Para llevar a cabo algunas propuestas específicas, se debe tener en cuenta que los administradores son los encargados de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos y humanos necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización o empresa (Robbins, 1987). Estos pueden ocupar diversos cargos en la estructura de la organización, comúnmente como vicepresidentes, directores, gerentes, subgerentes, jefes o supervisores. La característica que los distingue de quienes no son administradores es que tienen como responsabilidad la dirección y supervisión de otros individuos, mientras que los no administradores, mejor conocidos como operativos, son los que trabajan directamente en cualquier trabajo o tarea y que no tienen responsabilidad de supervisar la labor de otros (Robbins, 1987). Ejemplo de estos puestos de trabajo son los auxiliares, técnicos mecánicos, vendedores, promotores, mensajeros, etcétera.

Los puestos que tienen la responsabilidad de dirigir las actividades de otros se caracterizan además por desempeñar uno o varios roles dentro de la organización. Mintzberg (cfr. Robbins, 1987) elaboró una tabla de roles administrativos y señala que todos los administradores deben desempeñar tres roles: rol *interpersonal*, en donde el individuo puede representar legalmente a la empresa, contratar, entrenar, motivar, disciplinar empleados y poner en contacto a las personas con el administrador; rol *informativo*, en el que el individuo transmite informaciones del entorno, tales como estudios de la competencia o cambios en el gusto de los consumidores y otros temas a los miembros de la

organización, y rol *decisional*, cuyas características obligan al individuo a iniciar y supervisar nuevos proyectos, solucionar problemas, asignar recursos y negociar elementos para obtener ventajas para la empresa.

Esta definición de funciones y roles de los puestos en una organización sirve para explicar que el desempeño de los puestos está definido por un factor no psicológico que equivale a la política administrativa en general, y específicamente al perfil del puesto, lo que significa que los comportamientos de los individuos que son pertinentes al contexto del trabajo se identifican a partir de lo que otras disciplinas ya han definido como las actividades a realizar en una institución o empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, cobra relevancia la inclusión explícita del estudio de las diversas situaciones en las que se ejercen las diversas habilidades que dan cuenta de las competencias laborales. Se plantea que tales situaciones se aborden genérica o concretamente como arreglos contingenciales estructurados con criterios de logro explícitos; en otras palabras, los perfiles de puesto o los "roles" que traza la disciplina administrativa pueden abordarse psicológicamente como campos de contingencias con características definitorias específicas.

Así, el llamado *rol interpersonal* de un individuo puede estar relacionado con arreglos contingenciales caracterizados por competencias de logro o persistencia, toma de decisiones y flexibilidad al cambio, mientras que el rol *decisional* estaría vinculado fundamentalmente a arreglos caracterizados por toma de decisiones, reducción de conflictos y tolerancia a la ambigüedad; el rol *informativo*, por su parte, tiene que ver con arreglos de logro o persistencia y flexibilidad al cambio.

Con estas bases, se elaboró una propuesta más específica que parte de una clasificación de perfiles de puesto elaborada por Reyes (1990), que permitiría el desarrollo de herramientas metodológicas para el ejercicio de las diversas funciones profesionales.

Los puestos que Reyes (1990) clasifica de acuerdo con el nivel de responsabilidad y toma de decisiones (primera columna) pueden clasificarse, a su vez, en prácticas directivas y no directivas, tal como lo proponen Rodríguez y DíazGonzález (2000) (segunda columna), mientras que las competencias definitorias de cada puesto (tercera columna) corresponden a niveles de aptitud funcional específicos que habrá que considerar de acuerdo con la clasificación hecha por Ribes (1990) (cuarta columna), todo ello en el contexto de los arreglos contingenciales pertinentes (quinta columna). Así, las funciones de detección, desarrollo

e investigación tomarían en cuenta que el perfil de puesto define las situaciones que deberán enfrentar los ocupantes de cada puesto, y que éstas pueden muestrearse o abordarse considerando arreglos contingenciales específicos para el estudio y la alteración de competencias.

Tabla 1. Propuesta específica para el desarrollo de herramientas metodológicas.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS (Reyes, 1990)	PRÁCTICAS (Rodríguez y DíazGonzález, 2000)	COMPETENCIA REQUERIDA	NIVELES DE APTITUD COMPETENCIAL (Ribes, 1990)	ARREGLO CONTINGENCIAL
Nivel ejecutivo (vicepresidente, director, subdirector, gerente)	Directivas	Solucionar problemas. Establecer estrategias. Diseñar planes. Administrar proyectos. Crear productos. Predecir la economía. Negociar con proveedores.	Transituacional y extrasituacional	Toma de decisiones. Flexibilidad al cambio. Logro o persistencia. Reducción de conflicto.
Puesto de criterio (subgerente, jefe, subjefe supervisor)		Organizar personal. Diseñar presentaciones. Presentar escritos. Coordinar eventos.	Extrasituacional	
Puesto calificado (vendedores, técnicos, secretarias)	No directivas	Realizar actividades técnicas. Manejar máquinas de producción.	Situacional instrumental	Logro o persistencia. Dependencia de señales.
Puesto no calificado (ayudante)		Realizar actividades manuales. Realizar actividades rutinarias.	Situacional no instrumental y situacional instrumental	

Para la función de detección se proponen dos herramientas: la observación directa en situaciones naturales o simuladas y la construcción de instrumentos. Para los puestos que se encuentran en la base del escalafón organizacional y que corresponden a las prácticas no directivas en la tabla, sería conveniente planear una identificación de com-

petencias en arreglos de flexibilidad al cambio, logro o persistencia y dependencia de señales, es decir, situaciones en las que se requiere identificar un conjunto de habilidades requeridas en el desempeño de sus ocupaciones y, en esa medida, competencias. Dada la especificidad con que se demanda la ejecución en este tipo de trabajo, se sugiere que la evaluación de competencias se realice a partir de situaciones concretas en las que se utilicen listas de cotejo que sirvan para determinar los diversos indicadores de competencia en las actividades requeridas.

Por ejemplo, es posible identificar las habilidades de un puesto catalogado en la Tabla 1 como "secretaria" en un arreglo de *persistencia o logro*, el cual Ribes (1990) ha definido de la siguiente manera: "El individuo se encuentra en una situación en la que se le demanda un esfuerzo cada vez mayor para obtener consecuencias en las que [...] sabe que: *a)* se le exige más para obtener lo mismo, *b)* se le exige más y obtendrá más, *c)* obtendrá más sin esfuerzo adicional, y la presencia de instrucciones respecto a los requerimientos y consecuencias son importantes en la situación" (pp. 39-40).

El diseño de una situación análoga o simulada debe realizarse a partir del perfil de puesto de secretaria incluyendo los criterios de logro correspondientes para este caso; por un lado, elaborar rápidamente y de acuerdo con las reglas gramaticales convencionales materiales escritos para informar al jefe directo de lo que sucede en su entorno, y, por otro, organizar citas y eventos de acuerdo con la dinámica del departamento y la disponibilidad del jefe directo.

La situación debe permitir identificar habilidades en situaciones caracterizadas por la persistencia. Una persona que aspira al puesto de secretaria usualmente realiza de tres a diez escritos al día y organiza entre dos y cinco eventos diarios. En la situación análoga, se le solicitaría, en primer lugar, la elaboración de documentos y, en segundo, la organización de una agenda; el número de documentos y planes a desarrollar se iría aumentando súbita o gradualmente. Una forma de identificar las habilidades requeridas podría ser la de emplear listas de cotejo basadas en el perfil de puesto, las cuales deberán estar aprobadas por las personas que califican el desempeño secretarial.

Para observar las habilidades mostradas durante la realización de documentos, durante los primeros treinta minutos se debe solicitar la realización de dos documentos: un memorando para anunciar a los empleados de una determinada empresa el nuevo horario de trabajo,

y un correo dirigido a un proveedor informándole los procedimientos para establecer una relación comercial con la empresa.

La lista de cotejo o verificación propuesta para elaborar documentos podría ser la siguiente, la que debe responderse en términos de sí y no:

1. ¿Recopiló la información necesaria para elaborar los documentos?
2. ¿La información en los documentos es clara?
3. ¿Corrigió la redacción y ortografía de los escritos?
4. ¿Archivó los documentos?
5. ¿Utilizó las herramientas pertinentes para desarrollar sus actividades?
6. ¿La redacción del mensaje es la adecuada para el tipo de personas que recibirán la información?

Para identificar las habilidades relacionadas con la organización de la agenda, se le pediría que en los treinta minutos restantes organice dos reuniones de trabajo de su jefe con otras áreas, en un solo día. La lista de cotejo propuesta podría ser:

1. ¿Verificó la disponibilidad y horario del jefe directo y de los participantes?
2. ¿Envío convocatoria de reunión para la fecha señalada? ¿Solicitó o reservó la sala y materiales para llevarla a cabo?
3. ¿Verificó la disponibilidad de la sala y materiales el día de la reunión?
4. ¿Confirmó la asistencia de los participantes?
5. ¿Registró la cita y dio aviso al jefe directo de la situación?
6. ¿Revisó que ese día y a esa hora no hubiera un evento paralelo?

La identificación de las habilidades en este arreglo contingencial de persistencia o logro evaluaría un nivel de competencia situacional instrumental, en el que el individuo responde a las contingencias presentes y puede introducir cambios en la situación.

Se pueden también identificar competencias a través de instrumentos específicos de papel y lápiz que detecten un conjunto de habilidades. El diseño de los reactivos correspondería a los arreglos contingenciales característicos de perfiles de puesto específicos. Para ilustrar brevemente la forma de construcción de este tipo de instrumentos, se describe un reactivo que podría ejemplificar la lógica seguida para evaluar habilidades de un individuo en un arreglo contingencial de *toma de decisiones*, que Ribes (1990) define de la siguiente

forma: “El individuo se encuentra ante dos o más situaciones simultáneas: *a)* incompatibles física o normativamente, *b)* imprevisibles física o normativamente, o *c)* que demandan una opción y el individuo percibe la demanda, que demandan una opción y el individuo no percibe la demanda, o bien que el individuo percibe una demanda no existente” (p. 39).

Así, el siguiente ejemplo de reactivo ilustra una situación en donde las demandas son incompatibles física o normativamente. Las opciones de respuesta se ajustarían a los parámetros significativos a las competencias evaluadas (latencia o frecuencia, por ejemplo):

“Usted es un gerente de compras de ropa en una reconocida empresa y, como parte integral de su trabajo, constantemente debe negociar con proveedores. Sus labores comienzan a las 9:00 a.m. y en la agenda tiene programadas dos entrevistas para realizar acuerdos de compra. Un proveedor de Canadá lo visitará a las 11:00 a.m. en su oficina y otro proveedor de España se reunirá con usted a las 10:00 a.m. Lamentablemente, el proveedor catalán tuvo un retraso en el vuelo y no tuvo forma de comunicarse con usted para dar aviso y ha llegado a las 11:00 a.m. exigiéndole que lleve a cabo la reunión acordada. En ese momento le avisan que ambas personas esperan en la recepción. Usted...”: (se agregan aquí las opciones de respuesta pertinentes: qué hace, cómo lo hace, cuánto tarda en tomar la decisión, entre otras).

Un instrumento elaborado con esta lógica daría cuenta de un conjunto de habilidades desplegadas en un arreglo contingencial específico. Lo que cabe enfatizar es que el diseño de reactivos debe partir del perfil de puesto y considerar los arreglos contingenciales que caracterizan el trabajo para cada puesto. En este ejemplo de toma de decisiones se espera una decisión que no afecte negativamente a la empresa y que corresponda a un nivel de competencia extrasituacional.

Considerando este mismo arreglo contingencial, se ilustra otro posible reactivo:

“Como gerente de compras de ropa, usted adquirió 10,000 camisetas tipo polo a 50 pesos cada una; esperaba venderlas a 100 y obtener una utilidad de 500 mil pesos. Pero inesperadamente el valor de las telas cayó, puesto que han ingresado al territorio nacional los mercados europeo y asiático, que venden la misma camiseta con el mismo material a 80 pesos la pieza. La SECOFI ha estipulado que el valor promedio de la camiseta debe ser entre los 85 y 95 pesos; adicionalmente, usted tiene como premisa asegurar el retorno de la inversión y

además garantizar un porcentaje de utilidad no menor a 60%. Su jefe directo le ha pedido que se encargue de la situación. Usted...”: (se diseñan las opciones de respuesta pertinentes).

Las respuestas identificadas formarán parte del mismo conjunto de habilidades requeridas para determinar si el gerente en cuestión es competente para realizar negociaciones, o bien adecuarse al mercado en el arreglo de toma de decisiones.

Con estos ejemplos se pretende ilustrar los factores a considerar en el diseño de herramientas metodológicas para detectar ciertas competencias laborales. Evidentemente, el objetivo de este trabajo no es la construcción de una prueba y tan sólo pretende proponer una lógica alternativa para su construcción.

Esta forma de concebir la detección de competencias tiene efectos en las funciones administrativas de selección y evaluación de personal, por lo que podría convertirse en una alternativa al empleo de pruebas de personalidad, inteligencia y actitudes que hoy en día se utilizan para evaluar el comportamiento.

En cuanto a la función profesional de *desarrollo*, sería conveniente diseñar situaciones correspondientes a los diversos arreglos contingenciales y entrenar el conjunto de habilidades requeridas para cumplir con los criterios de logro establecidos por la organización con el fin de favorecer la adquisición de habilidades y, por lo tanto, de las competencias necesarias para movilizarse lateral o verticalmente en la estructura de la organización. Es muy probable que para los puestos directivos sea necesario el diseño de situaciones de toma de decisiones, flexibilidad al cambio, logro o persistencia y reducción de conflictos, las cuales deberán permitir desarrollar una serie de habilidades a cumplir, mientras que para los puestos no directivos sea conveniente diseñar situaciones de logro o persistencia y dependencia de señales análogas al puesto en que deseen desempeñarse. De esta forma, la función tradicional de capacitación y entrenamiento se ejercerá tomando en cuenta el comportamiento en términos de la satisfacción de criterios en situaciones generales y específicas diseñadas de acuerdo con el nivel inmediato al que se quiere acceder; es decir, si una persona ocupa el puesto de subgerente y desea acceder el nivel de gerente, debería ser posible entrenar sus habilidades de planeación, dirección y control de una forma sistemática y confiable que determine si las habilidades exhibidas satisfacen el criterio de logro estipulado para dicha posición.

Por último, la investigación tecnológica en este campo es prometedora, pues hay muchas áreas de conocimiento por investigar. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Identificar los arreglos contingenciales característicos de los diversos puestos.
- Identificar el conjunto de habilidades que conformarían las competencias pertinentes a cada puesto.
- Identificar los factores de naturaleza disposicional que facilitan o interfieren con las diversas habilidades laborales.
- Desarrollar y evaluar herramientas metodológicas para la detección de competencias.
- Desarrollar y evaluar procedimientos de entrenamiento de habilidades generales y específicas, considerando su correspondencia con los niveles de aptitud funcional requeridos.

DISCUSIÓN

La confusión en la que se encuentra la definición del concepto de *competencias laborales* radica en el rechazo para ajustarlo a un marco teórico específico; a pesar de ello, se reconocen enfoques que aportan ideas sobre la competencia y que constituyen en realidad sistemas de interpretación y aplicación de un conocimiento coloquial; entre ellos están los enfoques funcionalistas, constructivistas y conductistas. Sin haber unanimidad en su definición, se han creado procesos administrativos que pretenden estandarizar, evaluar y certificar la competencia laboral (Bijou, 1976; Boyatsiz, 1982; Caplan, 1980; Fischer, 1980; McClelland, 1973; Mertens, 1996; Spencer y Spencer, 1993; White, 1959). Incluso el profesional en psicología ha caído en confusiones sobre el rol que debe desempeñar en cuanto al estudio y alteración de competencias en el trabajo. Autores como Tagle (1997) y Nares (2001) han sugerido que es responsabilidad del psicólogo involucrarse en los procesos administrativos de certificación, normalización, evaluación y estandarización de competencias laborales.

En este trabajo se considera que el psicólogo ha estudiado aspectos del comportamiento humano en ambientes de trabajo, tales como capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, y que los fenómenos que actualmente aborda bajo el rubro general de "competencia laboral" no constituyen algo distinto a lo ya abordado. De hecho, los psicólogos han estudiado estos temas con anterioridad a la apari-

ción del interés administrativo por el estudio de las competencias laborales; sin embargo, lo han hecho a partir de demandas específicas con una aproximación pragmática.

Las propuestas que aquí se presentan pugnan por fundamentar el trabajo del psicólogo en un marco teórico general de la conducta. El trabajo profesional se concibe como un ejercicio multi o interdisciplinario, en el cual aquél delimita su campo de acción y la relación que guarda con otros profesionales a partir de un objeto de estudio claramente definido. Con estas bases, se propone supeditar la demanda profesional a las características de nuestra disciplina.

REFERENCIAS

- Álvarez M., L. y De la O P., C. (2005). Evaluación y certificación de competencias laborales en México: el caso de las dependencias del gobierno federal. *Contaduría y Administración*, 216, 13-34.
- Argüelles, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.
- Bijou, S.W. (1976). *Child development: The basic stage of early childhood*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Caplan, R. (1980). An approach to preventive interventions in developmental psychology. *Canadian Journal of Psychology*, 27, 671-682.
- Dale, M. e Iles, P. (1992). *Habilidades gerenciales*. Bogotá: Legis.
- Fischer, K.W. (1980). A theory of cognitive development: The control and construction of hierarchies of skills. *Psychological Review*, 87, 477-531.
- Gallart, A.M y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP* (Argentina). Disponible en red: www.campusoei.org/oevirt/fp/cuad2a04.htm.
- Giardini, A. y Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 63-75.
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 23(1), 45-53.
- González R., A. y Sarmentero B., I. (2006). *La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño*. Disponible en red: <http://www.gestio->

polis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desem-peno.htm.

Gordillo, H. (2006). *Evaluación de competencias laborales*. Disponible en red: <http://www.Monografias.com>.

Ibarra A., E. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. México: CINTERFOR/OIT/CONOCER.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: CINTERFOR.

Krapp, A. (2005). Basic needs and the development of interest and intrinsic motivational orientations. *Learning and Instruction*, 15(5), 381-395.

Labraña T., A., Durán F., E. y Soto A., D. (2005). Competencias del nutricionista en el ámbito de atención primaria de salud. *Revista Chilena de Nutrición*, 32, 3.

McClellan, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: OIT.

Nares H., R. (2001). *Modelo de competencias laborales en México (estrategia actual de administración de recursos humanos)*. Tesina de licenciatura no publicada. México: UNAM.

Organización Internacional del Trabajo (2002). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.

Reyes P., E. (1990). *Administración de personal. II: Sueldos y salarios*. México: Limusa.

Ribes, E. (1990). *Psicología y salud: un análisis conceptual*. Barcelona: Martínez Roca.

Ribes, E., DíazGonzález, E., Rodríguez M., L. y Landa, D. (1986). El análisis contingencial: una alternativa a las aproximaciones terapéuticas del comportamiento. *Cuadernos de Psicología*, 8, 27-52.

Richard, M. (1971). *Los dominios de la psicología*. Madrid: TEA Ediciones.

Robbins, S.P. (1987). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez I., L. (2005). Herramienta para medición de las competencias genéricas de los futuros ingenieros respecto de las relaciones interpersonales. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(6), 7-16.

Rodríguez M., L. y DíazGonzález, E. (2000). La incidencia de la psicología en el campo de trabajo. *Integración y Desarrollo Psicológico*, 14, 74-89.

Rodríguez N., A. y Peñaranda M., E. (2002). *Competencias laborales en la administración pública*. Buenos Aires: Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas.

Ruiz D., M., Jaraba B., B. y Romero S., L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 16, 64-91.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Tagle M., L. (1997). *La función del psicólogo del trabajo dentro de la certificación de competencias laborales*. Tesis de licenciatura no publicada. México: UNAM.

Vargas Z., F. (2001). *Capacitación y empleo*. Panamá: CINTERFOR.

White, R.V. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Zarifian, P. (1999). *El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: CINTERFOR OIT.