

Boletín de Gestión por Competencias para el Área de Enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla.

*“La mayoría de las personas gastan más tiempo y energías en hablar de los problemas que en afrontarlos.”
(Henry Ford)*

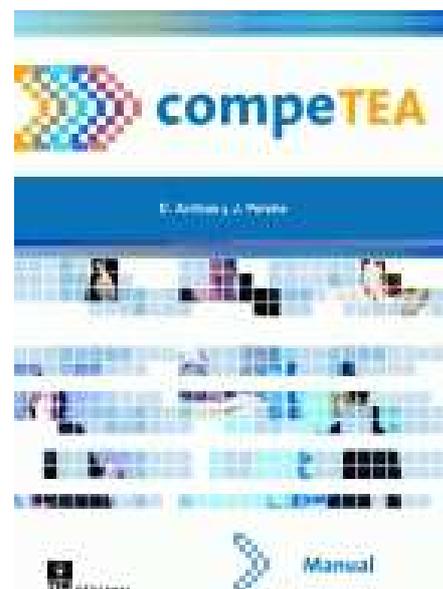
Dedicamos este boletín a profundizar en el término competencia y en las ventajas de los sistemas de gestión de competencias. También hablaremos de los sistemas de evaluación psicométrica de las competencias. Nos centraremos en la prueba compeTEA, que recientemente se ha aplicado al personal de enfermería del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla, en el marco del Proyecto Gestión de Personas por Competencias.

El **concepto de competencia** ha pasado en poco tiempo a ser una parte esencial dentro de la gestión de los recursos humanos, lo que ha dado lugar a numerosas expresiones que incluyen este término y que hacen referencia a una forma más eficaz y humana, de abordar los problemas de gestión y los asuntos relacionados con las personas que trabajan en las organizaciones: Dirección por competencias, gestión por competencias, evaluación por competencias ... Sin embargo, este concepto es algo complejo y ha sido tratado desde diferentes perspectivas.

En este artículo, sin pretender hacer una revisión extensa sobre el tema, trataremos de dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué hay detrás del término competencias?

¿Se pueden evaluar las competencias desde un acercamiento psicométrico?



DEFINICIÓN DE COMPETENCIA Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El término competencia tiene en español dos significados muy diferentes, lo que no contribuye a facilitar su comprensión. En el primer sentido, según el Diccionario de la Real Academia, una competencia es una «disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo» y, también la «situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio». En el segundo sentido, competencia resulta sinónimo de incumbencia pero también refleja un concepto más o menos próximo a lo que aquí interesa: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

En esta misma línea, la OIT (1991) define como competencia la capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un puesto determinado, definición que obviamente dice muy poco sobre qué es lo específico de la gestión por competencias.

Boyatzis (1982), uno de los pioneros y principales teóricos en este campo, define la competencia como una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. En esta misma línea, la francesa Claude Levy-Leboyer, otra de las figuras relevantes, habla de competencias refiriéndose a lo adquirido mediante experiencia profesional y no achacable a títulos formativos (2003). Por tanto, el concepto de competencia es indisoluble de la noción de desarrollo y va más allá de la autodefinición de los rasgos personales, ya que implica una composición de lugar de la persona en su puesto de trabajo que incluye valores, actitudes, etc.

Levy-Leboyer apunta que si bien es verdad que las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión completa en el marco de la empresa.

Otros autores, como Shimmin (1989) remarcan el carácter dinámico de las competencias como predictoras del éxito en un determinado puesto. De esta forma el paradigma clásico que ponía su énfasis en la información de los resultados pasados como mejores predictores del éxito en el futuro ha dado lugar a un modelo más actual, centrado en evaluar la adaptabilidad que un individuo experimentará en el futuro y su aptitud para aprender competencias nuevas.

Así, podemos definir las **competencias** como el **conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones**, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo, ocupación, cometido o papel en un contexto profesional dado.

Pereda y Berrocal (2011), defensores entusiastas del concepto de competencia, indican que se trata de un nuevo enfoque que se centra en lo que cada persona «sabe hacer», lo que permite llevar a cabo una gestión de recursos humanos más eficaz y más valiosa para la empresa. Según estos autores, la gestión por competencias se caracteriza principalmente por los siguientes hechos:

- No es una moda pasajera sino una nueva forma de gestión que ha supuesto un gran progreso.
- Ha sido adoptada por las organizaciones internacionales y por las empresas más «competitivas» (obsérvese el interesante juego de palabras).
- Supone pasar de una atención centrada en el «rasgo», es decir, en constructos tales como la inteligencia, las aptitudes o la personalidad, a un enfoque que se refiere «a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad».

Analizando todas estas definiciones, completándolas con algunos otros conceptos derivados de las numerosas obras que se han escrito sobre el tema y teniendo en cuenta también lo que está siendo en la práctica el uso de las competencias, se pueden establecer algunas conclusiones generales sobre lo que supone la gestión por competencias:

- Lo primero a destacar es que el concepto parece poco novedoso y que en gran medida se refiere a aspectos relacionados con las personas que ya habían sido estudiados mucho antes: «Pericia, aptitud e idoneidad»; «capacidad de un trabajador para desempeñar tareas»; lo que «cada persona sabe hacer»; etc. Todo esto genera un notable grado de ambigüedad que muchos autores reconocen: «No hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto competencia» (Pereda y Berrocal, 2011).
- El concepto de competencia, tal como se ha venido utilizando en la práctica, parece mucho más aplicable e interesante en relación con puestos de cierta responsabilidad, mandos y directivos, como ya indicaba hace mucho tiempo Boyatzis (1982). Probablemente una gran parte de los problemas que se están generando en algunas organizaciones es el empeño de generalizar el uso del concepto competencia a otros niveles de la empresa.
- Es necesario también considerar un matiz destacado por Boyatzis y algunos autores posteriores en las competencias como «comportamientos observables», precisamente para evitar caer en el error de establecer como presuntas competencias deseables determinadas características muy elevadas que, por interesantes que puedan ser en teoría, en la práctica son de escasa utilidad por no ser observables ni, consecuentemente, mensurables.
- Pero, además de ser observables, los comportamientos a los que se refieren las competencias son de tipo superior y complejo, lo que tiene una relevancia destacable en la práctica. Muchos autores lo reconocen y tratan al hablar de conocimientos, valores, actitudes, experiencias, etc., pero quizá sea Le Boterf (1999) quien lo explicita de forma mucho más clara y contundente: «La competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos (conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer)».

VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se puede por tanto decir que la **gestión por competencias** aporta, sobre los métodos de gestión de los recursos humanos anteriores, algunas **ventajas** significativas:

- Pone más énfasis en las conductas observables, lo que tiene un interés obvio desde el punto de vista de la gestión, pues son los comportamientos concretos y no otros rasgos o características latentes los que realmente determinan la aportación de cada persona en su puesto de trabajo.
- Se refiere a conceptos o «constructos» más globales y por tanto más valiosos cuando se trata de evaluar la conducta humana. Esto no supone una gran novedad pero sí es algo a lo que se le presta una mayor atención. En efecto, siempre se ha sabido que, por ejemplo, de poco sirve que una persona sea inteligente si no está motivada para trabajar o si tiene un comportamiento contrario a las normas deseables en la empresa. No importa tanto que la persona «tenga» unas determinadas características sino «cómo» las pone en juego en su puesto de trabajo.
- Todo esto ha llevado en la práctica a una gestión de los recursos humanos en la que se han acuñado ciertos términos o se intenta analizar aspectos que, si no en todos los casos son novedosos, suponen hacer hincapié en ciertos constructos que pueden ser valiosos en muchas organizaciones y que anteriormente no habían sido suficientemente atendidos.



Florence Nightingale - Fundadora de la Enfermería Moderna, influyó en el desarrollo de la enseñanza, la práctica y la profesión de la enfermería.

LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Al tratar de las competencias, y sobre todo de su evaluación, es conveniente recordar que el término, en el sentido en el que hoy lo utilizamos, tiene su origen en una crítica contra los tests psicométricos formulada por McClelland, en un famoso artículo que contrapone inteligencia a competencia reflejando una tendencia crítica que estuvo bastante de moda décadas atrás: «Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales:

1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida.
2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos» (McClelland, 1973).

Esta animadversión original contra los tests psicológicos, junto con el carácter más complejo y más ambicioso que tienen las competencias, ha llevado como consecuencia lógica a buscar otras técnicas o formas de evaluar las competencias. Así, podemos encontrar en las obras que tratan de este tema exposiciones y métodos como los siguientes:

- Pruebas situacionales.
- Discusiones de grupo.
- Entrevistas de competencias.
- Centros de evaluación (assessment center).
- Evaluación 360º

No es nuestro objetivo exponer en qué consisten estos métodos ni qué ventajas o qué limitaciones tiene cada uno de ellos, pero, una vez que han transcurrido más de 40 años desde que McClelland pronunciase la, en nuestra opinión, desafortunada frase reproducida más arriba, parece evidente que estos métodos no han sido en ningún caso capaces de resolver los dos problemas mencionados. Antes al contrario, la experiencia diaria de muchas empresas demuestra una y otra vez que el concepto de competencia es excelente como marco teórico y para definir una «política» de recursos humanos. Es decir, las competencias siguiendo la definición de Boyatzis, ayudan a definir cuáles son las características subyacentes de la persona que se relacionan con un alto nivel de desempeño de acuerdo además con las necesidades concretas del puesto de trabajo.

Los problemas sin embargo surgen cuando queremos hacer operativo ese marco teórico o necesitamos tomar medidas concretas para desarrollar la política elegida. Por ejemplo, sería difícilmente discutible que en muchas organizaciones sea muy deseable que sus mandos y directivos tengan un nivel destacado en competencias tales como orientación a los resultados, orientación al cliente o visión y anticipación. Pero, ¿cómo se pueden definir esas variables? Tomemos, por ejemplo, la definición dada por una empresa petrolera a la variable orientación al cliente: «Es la motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos), ofreciéndoles servicios y productos y, en la medida de lo posible, anticiparse a sus necesidades y requisitos». Es fácil comprobar que esta definición refleja, sí, una actitud que puede ser valiosa para la empresa pero que, como se apuntaba más arriba, incluye aspectos complejos y hasta cierto punto bastante abstractos. Estamos hablando de una «motivación», es decir, de una fuerza interna del empleado que le produce una actitud de servicio, tanto hacia los clientes externos como hacia otros departamentos de la empresa y que le mueve, no solo a ofrecer los productos o a venderlos, sino a satisfacer las necesidades, e incluso, a anticiparse a los deseos de los clientes.

El objetivo es sin duda loable pero, ¿cómo podemos evaluar si una persona tiene o no esa motivación o en qué grado la muestra? Aquí topamos con la gran dificultad práctica. Esto nos recuerda al famoso principio recogido en el artículo 6.º de la Constitución Española de 1812: «Una de las principales obligaciones de todos los españoles es ser justos y benéficos». ¿Quién puede dudar de que sería muy deseable que todos los españoles fuésemos «justos y benéficos»? Pero, ¿es ese deseo realista? Y, sobre todo, ¿cómo puede saberse en qué grado cada español cumple con esa «obligación» teórica?

En definitiva, se trata de un principio de filosofía política muy respetable pero que no pasará de ser un desiderátum, es decir, una aspiración o un deseo que aún no se ha cumplido.

Algunos teóricos de las competencias afirman que los tests psicométricos no dan respuesta a las necesidades de evaluación derivadas de la gestión por competencias y que se ha de recurrir a algunas de las técnicas mencionadas más arriba, como las pruebas situacionales o las discusiones en grupo. Pero la experiencia acumulada en los últimos años, corroborada por una ingente producción científica y literaria, ha demostrado sobradamente que generalmente estas técnicas no han sido capaces de predecir mejor el éxito futuro ni han dado lugar a evaluaciones más objetivas o menos sesgadas.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas a las variables que evalúan. Los postulados psicométricos desarrollados desde principios del siglo xx permiten contar con procedimientos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medida con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad en los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

El concepto de competencia está íntimamente ligado al de evaluación y así se refleja en las principales características de la **evaluación por competencias**:

- Se trata de una evaluación fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo.
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta muy potente para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

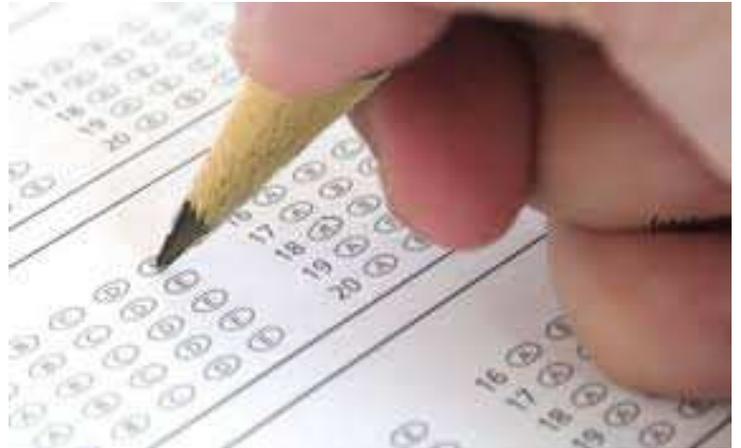
Por estos y otros motivos, los tests psicométricos parecen décadas después una opción muy recomendable, o al menos al mismo nivel que otras técnicas, para la evaluación por competencias, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene cualquier enfoque de estas características, y más aún dada la compleja naturaleza del concepto de competencia. Nuestro punto de vista es que, utilizada de forma razonable, ética y coherente, una prueba de estas características puede servir de inestimable ayuda durante las primeras fases de una evaluación más profunda y completa de la persona en términos competenciales y puede ofrecer una información interesante para múltiples finalidades.

OBJETIVOS DEL COMPETEIA

A la luz de todo esto, pueden presentarse de forma más explícita los objetivos que se han perseguido al desarrollar el compeTEIA y que pueden resumirse como sigue:

- Ante todo, se trataba de disponer de un instrumento adecuado para evaluar competencias en el ámbito de la Psicología de las organizaciones. Como se ha visto, la necesidad de evaluar es consustancial al concepto de competencia pero, al mismo tiempo, y esto es hasta cierto punto una paradoja, la propia característica multifacética de muchas competencias hace que esta evaluación sea en muchas ocasiones notablemente difícil.

- Se deseaba hacer una herramienta que respondiese a las necesidades que realmente están demandado las empresas en los tiempos actuales y no tanto una construcción intelectual o teórica. Para dar respuesta a este objetivo se decidió tomar como punto de partida el diccionario de competencias elaborado por el grupo Cegos. La dilatada experiencia de esta empresa en la realización de proyectos de consultoría y



formación en el campo de la gestión de recursos humanos y en el más específico de las competencias, hace que se trate de un diccionario muy completo, contrastado y empleado en un gran número de organizaciones y adaptado a las demandas más habituales de la empresa. El diccionario Cegos cuenta con una lista de 26 competencias y por este motivo la primera versión experimental del compeTEIA contaba con 290 elementos destinados a evaluar esas 26 competencias, aunque, como se verá, los datos empíricos aconsejaron reducir esta lista inicial.

- Con el fin de adecuarse también a la demanda de las empresas se ha tratado de respetar al máximo la terminología usual en el campo de la gestión de las competencias aunque esta terminología no es siempre uniforme y algunos de los términos se corresponden bastante con otras denominaciones más asentadas en la profesión psicológica.

- Este respeto a las demandas del mercado y al enfoque inicial que se adoptó al elaborar el compeTEIA nos ha llevado también a mantener competencias que en parte se solapan entre sí y a mantener dos índices cualitativos que tienen unas propiedades psicométricas menos adecuadas pero que corresponden a ciertos aspectos que las empresas desean evaluar con mucha frecuencia.