

LA MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS¹

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D.

Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela

Psico Consult C.A.

www.psicoconsult.com

psicoconsult@cantv.net

INTRODUCCIÓN

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland escribía:

“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)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio, y es que **para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo**, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo”.

Este concepto significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Las variables psicológicas en su definición tradicional, continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación², pero es conveniente entender que el término “Competencias” está aquí no solo para quedarse, sino que también está cada vez más asociado con la empresa, y que es importante conocerlas para medirlas con eficiencia.

¹ Parcialmente tomado de “Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias” Presentado ante el XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, Venezuela, julio de 1999

² En realidad, buena parte de las razones utilizadas por McClelland para introducir las Competencias y desechar las variables tradicionales, se fundamentaron en una argumentación sesgada, ya que, aunque McClelland plantea que la selección de las variables de evaluación se realiza tomando en consideración “todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”, en realidad la selección de variables de evaluación siempre fue más eficiente que eso. Por otro lado, las pruebas tradicionales son más eficientes en la predicción del rendimiento laboral de lo que McClelland estaba dispuesto a conceder inicialmente (cosa que él mismo reconoció parcialmente en 1993 - véase también Levy-Leboyer, 1997). Spencer y Spencer (página 242) incluyen una tabla en la que se presentan las correlaciones con el criterio de diferentes métodos de evaluación para selección de personal; las pruebas cognoscitivas tienen correlaciones promedio de 0,53, mientras que las de personalidad tienen correlaciones de 0,39. Dado que lo usual es utilizar combinaciones de los dos tipos de pruebas, y que existen bajos niveles de correlación entre ambos, es de esperar que tengan correlaciones bastante altas para las combinaciones de pruebas cognoscitivas y de personalidad. Véase la Tabla 5 al final del artículo para más información.

En realidad, las Competencias inicialmente, fueron solo una forma de ver las capacidades humanas, es decir, un modelo, pero que tenía la virtud de enfatizar una estrecha relación con el trabajo, lo que responde muy bien a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe un alto nivel de fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

Sin embargo, los cambios que están ocurriendo en el mundo con el desarrollo tecnológico y su expansión a las organizaciones, ha introducido también cambios en sus formas de operar, por lo que la concepción de las Competencias adquirió un significado mucho mayor que antes, hasta el punto de que ya hoy se habla de “trabajar por competencias”, es decir, estructurar las organizaciones con base al modelo de competencias a fin de alcanzar mayor eficiencia en el uso de los recursos y la posibilidad de una supervivencia organizacional.

En este artículo se presenta una discusión de la concepción de las Competencias y se analizan algunos conceptos asociados con su medición.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

De las muchas definiciones de Competencia, aquí se han escogido algunas para su discusión.

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” Spencer y Spencer, 1993, p. 9.

“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Rodríguez y Feliú, 1996.

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” Ansorena Cao (1996) (p. 76)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Woodruffe (1993)

De estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, tienen efectos directos sobre el éxito.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por definición, las Competencias son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): **lo cognoscitivo** (conocimientos y habilidades), **lo afectivo** (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), **lo psicomotriz** o conductual (hábitos, destrezas) y **lo psicofísico o psicofisiológico** (visión estroboscópica o de colores, motricidad fina). Los componentes de las competencias en cambio,

incluyen, de manera no necesariamente definida, elementos de cualquiera de estos tipos de constructos.

Aparte de esto, los constructos psicológicos tradicionales asumen, que los atributos o rasgos tienden a ser permanentes o relativamente estables y que existen fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico y que ponga de manifiesto conductas que están asociadas con el éxito en el desempeño, lo que significa, también, que pueden cambiar y fluctuar, dependiendo de las circunstancias y el contexto.

Las Competencias, por su carácter multidimensional, son complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de **características** que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas.

Es importante diferenciar lo que las personas hacen en el trabajo de las Competencias necesarias para realizarlo exitosamente. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo, **persuadir a otros** no es una competencia, sino algo que la persona debe lograr en el trabajo para ser exitoso. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, tener motivación y persistencia para resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS?

La primera impresión que uno recibe cuando se analiza la literatura del área, es que hemos abierto una Caja de Pandora. Por un lado, porque son múltiples las posibilidades de definición de Competencias; por el otro, porque cada una de ellas puede llegar a ser de enorme complejidad; y, finalmente, porque se comportan como una visión kaleidoscópica: cambian a cada vuelta de la rueda, es decir, cada vez que las enfocamos en un contexto determinado.

Dado que el número de Competencias y sus formas de agrupación es enorme, y depende de cada autor, aquí tomaremos solo dos ejemplos. Por un lado, está la Rueda de las Competencias Gerenciales (Psico Consult, 2001) que incluye 40 Competencias (Figura 1), que pueden ser definidas mejor al contrastarlas con las conductas incluidas en un instrumento desarrollado para la capacitación y evaluación de vendedores (Psico Consult, 1998, Tabla 1). Por otro lado, haremos uso del Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) que incluye 20 Competencias en su lista básica (Tabla 2), ordenadas en seis conglomerados.

Para analizar la Rueda de las Competencias, es necesario iniciar la lectura desde el centro hacia la periferia. Esto permite ver, antes que nada, tres tipos de Competencias: Técnicas y Funcionales, Personales, y Administrativas y Gerenciales, que puede asimilarse a la clasificación más usual de Básicas, Genéricas y Específicas. En el segundo nivel, identificadas con letras, se incluyen nueve competencias, que luego se subdividen en 40.

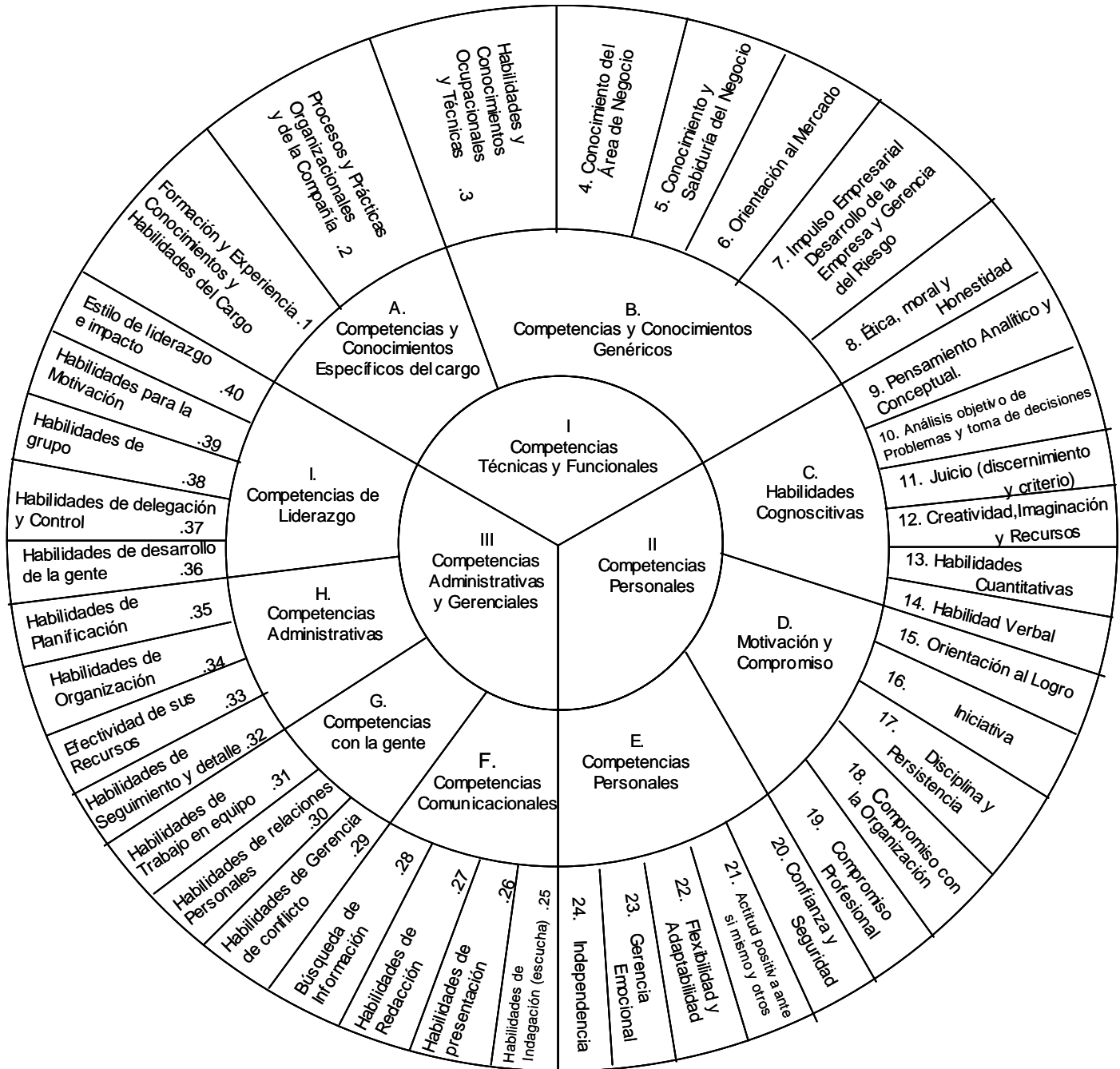


FIGURA 1. RUEDA DE LAS COMPETENCIAS. Modelo de Psico Consult

Por su carácter teórico, al tiempo que contextualizado, las Competencias requieren ser definidas, puesto que el nombre en sí poco dice y cada una de ellas es un mundo en sí misma. Por ejemplo, la competencia 15, Orientación al Logro, tiene componentes de índole motivacional, pero también cognitivos y de acción que exigen definiciones específicas. Estos análisis y definiciones, requieren hacer uso de variables y constructos tradicionales, aunque, por el carácter práctico de las competencias, lo usual es que se definan directamente las conductas asociadas

TABLA 2. Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertise)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Si observamos el Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) podemos ver que incluye 20 Competencias en su lista básica (Tabla 1), ordenadas en seis conglomerados.

Los nombres de las Competencias no son suficientes para definir las y comprenderlas. En la Tabla 2 se presenta con mayor detalle el **Conglomerado V - Competencias de Carácter Cognitivo** donde se da una definición de todo el Conglomerado, así como de cada una de las Competencias que lo conforman. Nótese, que aún cuando se trata de un Conglomerado “Cognitivo”, se incluyen aspectos motivacionales, lo que es congruente con los planteamientos de que la ejecución del trabajo exige, no solamente conocimientos o habilidades, sino también la disposición para realizarlo.

Cada Competencia incluye uno o varios componentes. **Pensamiento Analítico** incluye, a) Complejidad del Análisis (o de lo analizado) y b) Magnitud del Problema que Confronta. Cuando se desea evaluar una Competencia en un contexto determinado, es necesario analizarla en función de la situación laboral específica que debe confrontar la persona, para determinar cuáles son los requerimientos del cargo y cuál es el nivel de dominio que debe demostrar la persona. Este punto se tratará más adelante.

Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual, guardan paralelismo con los constructos psicológicos Razonamiento Abstracto y Razonamiento Lógico (Inductivo y Deductivo), que tradicionalmente han sido evaluados con pruebas psicométricas de alto nivel de eficiencia y homogeneidad interna. Aquí, sin embargo, se definen en función de la magnitud de lo que se hace, y del grado de complejidad de lo que debe ser analizado, lo que automáticamente lo relaciona con la situación específica del trabajo. Por ejemplo, las situaciones que debe analizar un ejecutivo de ventas son de menor complejidad, que las que analiza el gerente de ventas, mientras que un gerente general confronta situaciones aún de mayor complejidad. Esto es así, porque precisamente, las Competencias se asocian con la aplicación directa en circunstancias laborales específicas.

TABLA 3. Conglomerado Cognitivo

CONGLOMERADO V. COGNITIVO.

Trabajar para comprender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimiento. No se mide inteligencia básica (aunque cierto nivel de C.I. es un requisito mínimo) sino la tendencia a aplicar esa inteligencia en forma útil para trabajar las situaciones, dar valor agregado a su rendimiento en ese trabajo. Incluye una combinación de habilidad y motivación.

1. **Pensamiento Analítico** Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales –si ... entonces-
 - 1.1. Complejidad del análisis (*o de lo analizado*)
 - 1.2. Magnitud del problema que se confronta.
2. **Pensamiento Conceptual.** Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.
 - 2.1. Complejidad y originalidad de los conceptos.
3. **Pericia (Expertise) técnica, profesional y gerencial.** Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo - que puede ser técnico, profesional o gerencial - como la motivación para expandir, utilizar y distribuir (divulgar) a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.
 - 3.1. Profundidad del conocimiento.
 - 3.2. Amplitud
 - 3.3. Adquisición de la Pericia.
 - 3.4. Distribución de la Pericia.

Pericia se refiere a los conocimientos relacionados con el trabajo en sí, su habilidad para aplicarlos y, curiosamente, también incluye la **motivación para “divulgar a otros”** esos conocimientos. Este último componente, de carácter motivacional, pareciera pertenecer más bien al Conglomerado IV, **Gerencia**, y en la Competencia **Desarrollo de Otros**, pero por alguna razón los autores lo ubicaron aquí. Lo que resta pertenece al ámbito tradicional de los **Conocimientos**, un constructo ampliamente estudiado y que ha permitido el desarrollo de eficientes instrumentos, tanto de tipo psicométrico, como operacional (es decir, de ejecución de un trabajo).

¿CÓMO SE MIDEN LAS COMPETENCIAS?

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Para evaluar con fines de selección, es necesario atender a cinco aspectos:

1. **¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación?**. De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, ¿cuántas y cuáles deben ser incluidas en la evaluación? Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la varianza del criterio (lo que se quiere predecir).
2. **¿En qué consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella?**. Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables.
3. **¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable?**. Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar asociadas con la variable y tienen que obtenerse en forma objetiva.
4. **¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos?**. Cuando observamos conductas, la siguiente pregunta es: ¿qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del cargo? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe. En todo caso, no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas de ellas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.
5. **Una vez que tenemos la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?**. Si utilizamos varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

A continuación se discute con mayor amplitud cada uno de esos cinco aspectos, aplicándolos específicamente a la situación de las Competencias.

El primer aspecto: **Cuáles son las variables (Competencias) a evaluar**, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de Perfiles de Cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás la mayor contribución de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

Cuando una organización decide trabajar por Competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son las Competencias críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué esa Competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

El segundo punto se refiere a establecer **en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella**. Las definiciones operacionales ayudan a clarificar lo que significa una Competencia. La Tabla 3 muestra un ejemplo tomado de la definición de variables de entrevista del software para evaluación de persona PsicoMet 2.0 (Psico Consult, 2000).

Tabla 4. Niveles de definición de la Competencia Flexibilidad y Aceptación del Cambio.

1			2			3			4		
○ No tolera los cambios en el entorno			○ Presenta dificultades para adecuarse a los cambios			○ Buena capacidad para adaptarse a los cambios			○ Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno		
○ No comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			○ Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios			○ Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			○ Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener		
○ Actitud negativa ante los cambios			○ Rechaza algunos aspectos de los cambios			○ Acepta los cambios como necesarios e importantes			○ Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Nótese que hay cuatro niveles de la variable, cada uno de ellos dividido a su vez en tres valores, para formar una escala de naturaleza creciente, del 1 al 12. A fin de alcanzar una mejor definición de la variable, se han establecido tres componentes: 1) Tolerancia al Cambio, 2) Comprensión de las Implicaciones y Consecuencias de los Cambios y 3) Actitud hacia el Cambio. Esto permite entender que esos tres componentes son importantes y obliga a quien utiliza esta escala a realizar una evaluación relativamente independiente de los tres. Dado que todas las variables y Competencias se definen con base a tres componentes y una escala común de 12 puntos, es posible la comparabilidad de las puntuaciones y su eventual combinación.

Las definiciones ayudan, pero son las conductas manifiestas las que nos indican dónde se encuentra la persona. Por ejemplo, si tomamos del ejemplo anterior: “Deja que sus emociones interfieran en las buenas decisiones de negocio”, ¿qué manifestaciones de conducta nos indicarían que la persona es así? ¿Bastaría con que en una ocasión ocurra una interferencia emocional, o serían necesarias varias? Es decir, una definición completa de la Competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente.

El tercer aspecto de la evaluación se refiere a **la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Competencia**. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto es imposible. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; tres de ellas son las Pruebas Psicométricas, las Entrevistas y los Assessment Centers. Aquí solamente discutiremos las primeras.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición 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 de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

Sin embargo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas: 1. Los tests objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando que una situación podría tener soluciones múltiples. 2. La administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta. 3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada. 4. Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada.

Por ello, algunos autores, McClelland entre ellos, plantean la necesidad de generar otros tipos de instrumentos, que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona, así como integrar en la interpretación de los resultados del test los aspectos cognoscitivos y afectivos. También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996) o el Inventario de Energías Personales. McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta y crear condiciones menos rígidas de respuesta.

Esto permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación, pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación.

Algunas proposiciones modernas, permiten generar perfiles de las formas de actuación de la persona. Por ejemplo, la Prueba de Estilo Gerencial PEG-01 (Psico Consult, 1996) define el perfil en función de cuatro funciones gerenciales de eficiencia señaladas por Ichak Adizes: Producción, Administración, Empresa e Integración. Cada una de esas funciones está asociada con una forma de comportarse, y la estructura del perfil da una idea de cómo ejerce su función gerencial en forma típica.

Las pruebas de conocimiento permiten evaluar el caudal de información que una persona posee sobre un tema determinado, así como lo que esa persona es capaz de hacer con la información que posee. Ya Bloom (1956) planteaba la necesidad de que los instrumentos de evaluación en el contexto educativo evaluaran no sólo la información, sino también aspectos más dinámicos y complejos, establecidos en los niveles superiores de su "Taxonomía de los Objetivos Educativos": Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación, que él denomina habilidades.

En todo caso, lo que caracteriza a las pruebas psicométricas es su carácter de medición, es decir, la obtención de indicadores numéricos que, tomados independientemente o en combinación con otros, permiten un grado de comparabilidad de resultados que es superior que cualquier otro método de obtención de resultados. La cuantificación y su carácter estandarizado son grandes ventajas, aunque también puedan hacerlas limitadas en el tipo de información que proveen.

Un aspecto discutido anteriormente es que las Competencias se pueden analizar en función de características o componentes, que se asemejan en oportunidades a los constructos psicológicos tradicionales, surgen así las preguntas: ¿podemos utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las Competencias? Y, ¿podemos utilizar las evaluaciones tradicionales para evaluar las Competencias? La respuesta parece ser definitivamente afirmativa, es decir, sí es posible utilizar las pruebas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas de recolección de información, para medir el grado de posesión de la Competencia. Spencer y Spencer (1993) incluyen en sus formas de evaluación pruebas de larga data y tradición, como el Wais y el 16 PF. Sin embargo, cada vez más se están exigiendo instrumentos más dinámicos que se aproximen más a la forma en que la persona se comportará en el contexto laboral.

La pregunta en cualquier método de recolección de información está en el grado en que los resultados de la observación, representan las conductas asociadas con las Competencias, que se pondrán de manifiesto en el trabajo. Nótese que se trata de un problema doble. Primero, ¿las Competencias seleccionadas son las requeridas? Segundo, ¿las conductas observadas representan a la competencia? Aunque parecen similares son preguntas diferentes, ya que, supongamos que escogemos las Competencias necesarias para un trabajo determinado, pero las mismas no son las necesarias; nuestros instrumentos pueden ser excelentes representantes de las conductas asociadas con esas Competencias, pero no lo serán de lo que se requiere para el trabajo.

Este es un problema de validez, es decir, la escogencia de las Competencias, sus componentes y sus conductas, que sean representativos de lo que se requiere para el trabajo. Dado el estado relativamente "fluido", de las competencias y la dificultad de definir muchas de ellas con claridad, así como las conductas que se asocian a ella, se trata de un problema bastante complejo, que requiere atención.

Cuando se desencadenan conductas asociadas con las Competencias por cualquiera de los métodos discutidos en esta sección, es importante establecer cuántas veces debemos observar una conducta para concluir algo sobre el rasgo subyacente. Supongamos que se desea evaluar persistencia. ¿Cuáles son las manifestaciones de conducta asociadas con la persistencia? Y ¿cuántas veces se requiere observar esa conducta para afirmar que la persona tiene el nivel de persistencia requerida para el cargo?

Ese es precisamente el cuarto punto de la enumeración: **cómo darle significado a los resultados de la evaluación**. Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que observamos (de no existir diferencias individuales, no valdría la pena evaluar); esto supone la existencia de un continuo subyacente con direccionalidad a lo largo del cual se distribuyen las personas, es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa variable o Competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que evaluamos (y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo). Usualmente se siguen tres pasos: 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

Los criterios o patrones de comparación pueden ser relativos o pueden ser absolutos. Un ejemplo de patrón relativo, son los baremos o normas, mediante los cuales se establece cómo se comporta una persona al compararla con el rendimiento de un grupo de personas de su misma población. La mayoría de las pruebas psicométricas tradicionales se fundamentan en esta concepción. Los patrones absolutos establecen a qué nivel rinde una persona con suficiencia o calidad suficiente como para aceptar que es apto, es decir, que es competente para una actividad. Los llamados tests criterioles intentan precisamente establecer esa relación directa, entre la puntuación y su significado.

Lo que se intenta con las evaluaciones de Competencias es determinar si las personas son aptas, es decir, se desea alcanzar comparaciones con patrones absolutos acerca del grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos en el trabajo, o establecer si tienen los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad.

Las escalas que se presentaron en la sección anterior para definir las Competencias, son una muestra de los intentos realizados por darle una significación absoluta a los patrones conductuales observados. Lamentablemente, aparte de las pruebas psicométricas que funcionan de manera relativamente objetiva, cualquier decisión de ubicación de la persona en escalas de ese tipo, tiende a estar cargada de subjetividad e inconfiabilidad, puesto que es el juicio de alguien lo que decide dónde ubicar la marca. Esto se subsana, en forma relativa, solicitando que se haga explícita la evidencia en que se fundamenta la puntuación.

El quinto punto de la enumeración se refiere a **cómo tomar la decisión** de selección o de promoción de la persona. La mejor manera de realizar decisiones es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable.

Las rectas de regresión, fundamentados en coeficientes de correlación de orden cero o múltiple, son ejemplos de este tipo de índice. Las Tablas de Expectación Múltiple son otro tipo de ejemplo, ya que permiten establecer, a partir de algunas mediciones, la probabilidad de éxito y fracaso en las actividades laborales (Rodríguez y Feliú, 1984). En el caso de las pruebas psicométricas normativas, que se fundamentan en el rendimiento grupal, los resultados de las diferentes pruebas se transforman a una escala común, lo que permite ponderarlas y combinar las diferentes puntuaciones en índices únicos, que expresan la diversidad de la medición realizada, así como la relación con el rendimiento laboral que se desea predecir.

Básicamente existen dos modelos matemáticos para combinar resultados de evaluación: el modelo compensatorio y el modelo conjuntivo. En el primero, se pueden promediar resultados, lo que lleva a que una puntuación alta en una prueba compense un resultado bajo en otra; las rectas de regresión múltiple son buenos ejemplos del modelo compensatorio. En el modelo conjuntivo no es posible compensar resultados, sino que se establece uno o varios puntos de corte, por debajo del cual el aspirante queda descalificado, independientemente de los buenos resultados que pueda obtener en otra evaluación. Cada modelo exige un tratamiento matemático y estadístico diferente, pero ambos permiten una toma de decisiones en términos relativamente sencillos.

Para evaluar las Competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole del trabajo, lo que hace que sean de naturaleza disímil entre sí y no tan homogéneos en su concepción como las pruebas psicométricas. Si se realiza una evaluación haciendo uso de, por ejemplo: pruebas psicométricas, assessment center y entrevistas es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las Competencias que se desean evaluar y, de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar los resultados y así generar índices.

Si no se logran expresar los resultados en una escala común, la generación de índices es más difícil, tanto por las formas diferentes de cuantificación, como por el hecho de que cada instrumento expresa resultados de evaluación diferentes. En ese caso, es necesario trabajar por rangos, es decir, creando un orden con relación al rendimiento y luego trabajando con escalas ordinales, o mantenerse dentro del modelo conjuntivo, y tomando las decisiones para cada tipo de instrumento por separado.

CONCLUSIÓN

En este artículo se ha analizado el concepto de las Competencias. Este término, que surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

La medición de las Competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las Competencias, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las Competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales.

Por otro lado, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los

tests deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las Competencias.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

Tabla 5. Comparación de la Capacidad Predictiva de Diferentes Métodos de Evaluación para Selección de Personal

Método de Evaluación	Correlación con el criterio
Centros de Evaluación (Assessment Centers)	0,65
Entrevistas de eventos conductuales	0,48 a 0,61
Pruebas de muestra de trabajo	0,54
Pruebas de Habilidades	0,53
Test de Personalidad "modernos"	0,39
Datos biográficos	0,38
Referencias	0,23
Entrevistas no conductuales	0,05 – 0,19

Spencer y Spencer (1993), página 242.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansorena Cao, Alvaro. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.
- Bloom, B.S., et al. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives, Cognitive Domain*. N-Y. Longmans, Green.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.
- Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas, Psico Consult.
- Goleman, David. (1996) *La Inteligencia Emocional*. Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- Jacobs, Robin. (1989) Getting the measure of management competence. *Personnel Management* (pp.32-37).
- Levy-Leboyer, Claude (1996) *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- Lawshe, C.H., Balma, Michael J. (1966). *Principles of Personnel Testing*. New York, McGraw-Hill.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14
- McClelland, D.C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Mosteller, F. y Tukey, J.W. (1968) Data analysis including statistics, *The Handbook of Social Psychology, Vol. II*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Psico Consult (1995) Manual Descriptivo y de Aplicación del Inventario Multidimensional IMD. Feliú Salazar, P., Taricani Lozada J., Rodríguez Trujillo, N.
- Psico Consult (1996a). Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01) Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N.
- Psico Consult (1996b). *Manual de Prospección en Ventas FORD*. Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Caracas
- Psico Consult C.A. (2000). Manual del PsicoMet, software de apoyo para la Selección de Personal.
- Psico Consult C.A. (1999). Curso de Desarrollo de Competencias en Ventas. Nelson Rodríguez Trujillo, Pedro Feliú Salazar.
- Psico Consult C.A. (2001). Técnicas de Entrevista de Selección por Competencias. Nelson Rodríguez Trujillo, Blansolimar Estrada.
- Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. *Curso Básico de Psicometría*.
- Smart, Bradford D. (1983) *Selection Interviewing: a Management Psychologist's Recommended Approach*. New York, John Wiley and Sons.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Woodruffe, Charles.(1993) What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) Pp.29-36.

NELSON RODRIGUEZ TRUJILLO PhD.

Psicólogo graduado en la Universidad Central de Venezuela (1968). Realizó estudios de pedagogía y psicología en la Universidad de Hamburgo, obtuvo una Maestría en Evaluación y Medición en la Universidad de Wisconsin (1970) y un doctorado en Psicología Educativa en la Universidad de Chicago (1977). Tiene amplia experiencia en el diseño y administración de programas educativos, desarrollados tanto desde el Banco del Libro como desde Psico Consult, también tiene experiencia en la administración de proyectos de investigación y desarrollo. Ha sido miembro del Comité Editor de las revistas Lectura y Vida y Reading Research Quarterly de la Asociación Internacional de Lectura. Actualmente es miembro del Consejo Editorial de la revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad. Dirigió el proyecto de Biblioteca Escolar Rural, que permitió la atención a escuelas rurales en más de 240 escuelas venezolanas con dotaciones de libros y programas de fomento de la lectura. Es autor de artículos publicados tanto en Venezuela como en revistas internacionales y coautor de más de 15 pruebas psicométricas de amplia difusión en Venezuela y otros países de América Latina para la selección de personal. Es coautor del software PsicoMet para la interpretación de pruebas psicométricas y la elaboración de informes. Ha desarrollado o apoyado el desarrollo de varios sistemas de evaluación y selección de personal de importantes empresas venezolanas, entre las cuales se encuentran Mavesa, Ford Motor de Venezuela, PDV Marina y General Motors Venezolana; así como de evaluación y selección estudiantil, entre los cuales se destacan la Escuela Naval de Venezuela, Escuela de Formación de Oficiales de las Fuerzas Armadas de Cooperación, Fundayacucho y la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. Es coautor del Sistema Perceptor de Medición de Clima Organizacional que es utilizado por más de 25 empresas que operan en Venezuela. Es profesor de la Cátedra de Psicometría de la Escuela de Psicología desde 1978 y del Postgrado de Administración de Recursos Humanos de la Universidad Central de Venezuela, donde dicta la cátedra de Reclutamiento y Selección. Es socio fundador de Psico Consult donde se desempeña como Director Gerente.