

Tomado de "Competence at Work" por Lyle M. Spencer, Jr y Signe M. Spencer, publicado por John Wiley and Sons, 1993. El presente documento, escrito por David McClelland, corresponde a la primera parte del libro "El concepto de competencia", capítulo 1 "Introducción".

La traducción libre¹ ha sido realizada por José Antonio Villagra, consultor de empresas y gerente general de PRAXIS (<http://www.praxis.com.pe>), en concordancia con las regulaciones de propiedad intelectual de los Estados Unidos (Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act).

Introducción

David C. McClelland

En 1973 publiqué el artículo "Testing for Competence Rather Than Intelligence"^{2 3}, que ha sido reconocido, y acusado simultáneamente, por iniciar el movimiento de competencias en psicología. En ese artículo revisé estudios que indicaban que las pruebas tradicionales de aptitud y de conocimientos, así como los grados y credenciales académicos:

1. No predicen el desempeño en un trabajo o el éxito en la vida.
2. Se encuentran frecuentemente sesgados contra minorías, las mujeres y personas de niveles socioeconómicos bajos.

Estos hallazgos me llevaron a buscar métodos para identificar variables de "competencia", que pudieran predecir y no estuvieran (o al menos lo estuvieran menos) sesgados por factores como raza, sexo o nivel socioeconómico. Los más importantes de esos métodos fueron:

1. *El uso del concepto de Criterion Samples*⁴. Este método compara a personas que claramente tuvieron trabajos exitosos o vidas interesantes con personas que resultaron menos exitosas. Ello con el objeto de identificar las características asociadas al éxito.

2. *Identificación de pensamientos y comportamientos operantes causalmente relacionados con resultados exitosos*. Esto quiere decir que, las mediciones de competencia deberían involucrar "situaciones de inicio a fin" en las cuales un individuo tenga que generar comportamientos. Ello por oposición a las mediciones realizadas a través de pruebas de respuesta⁵ tales como las autoevaluaciones y las pruebas de respuestas múltiples (que requieren escoger una entre varias alternativas bien definidas para situaciones cuidadosamente estructuradas).

La vida real y las situaciones de trabajo raramente presenta tales condiciones de prueba. Por el contrario, el mejor predictor de lo que puede hacer y efectivamente hará una persona, es lo que él o ella, espontáneamente, piensa o hace en una situación no estructurada o, en su defecto, ha hecho, en una situación similar pasada.

Las primeras pruebas de estos métodos fueron llevadas a cabo en el US State Department Foreign Service Information Officers y el Massachusetts Human Service Workers. El estudio del US State Department vale la pena ser mencionado debido a que ilustra el proceso de identificación de competencias.

A comienzos de 1970, McBer and Company fue requerida por ayuda para seleccionar Foreign Service Information Officers (FSIOs)⁶ de nivel junior para el US Department. Éstos jóvenes oficiales diplomáticos representan a los Estados Unidos en el extranjero. Ellos implementan bibliotecas, organizan eventos culturales y llevan a cabo charlas sobre los Estados Unidos para los grupos locales. Su trabajo real es conseguir que la mayor cantidad de gente posible guste de los Estados Unidos y apoye sus políticas. En 1970 la mayor parte de los FSIOs eran hombres de raza blanca.

Tradicionalmente, el State Department había seleccionado FSIOs a través de un examen. El examen estaba basado en las habilidades que los oficiales senior pensaron que un diplomático moderno debería tener; esencialmente, conocimientos de las artes liberales y cultura: historia de los Estados Unidos, civilización occidental, uso del inglés, y otras especialidades como economía y gobierno.

El examen, sin embargo, tuvo grandes inconvenientes. En primer lugar, debido a que las pruebas requerían puntuaciones de aprobación extremadamente altas, ciertas minorías y culturas menos favorecidas, tenían mucho menos posibilidades de aprobar. En segundo lugar, un cuidadoso informe preparado por el Dr. Kenneth Clark encontró que las puntuaciones de los postulantes en la batería de pruebas de aptitud general o en la prueba de conocimientos generales de base, no predecían el éxito de un FSIO seleccionado.

La manera en la que un FSIO encajaba o no en Etiopía no era predicha por un alto nivel de vocabulario o por los resultados en las pruebas de aptitudes. Así, dada la falta de relación entre las puntuaciones de las pruebas y el éxito en el puesto de trabajo, el uso potencial de las mismas representaba un acto de discriminación ilegal y colocaba en desventaja al US Information Service en su trabajo; ello porque los oficiales no representaban verdaderamente el rol de las minorías en la vida de los Estados Unidos.

Nuestro reto entonces fue responder a esta pregunta: si las mediciones tradicionales de aptitud no predicen el desempeño en el puesto, ¿qué lo hace?

Nuestro enfoque fue, en primer lugar, solicitar un Criterion Sample, es decir, personas de un claro nivel de desempeño superior; así mismo, pedimos una muestra de contraste conformada por personas de desempeño medio o pobre. Solicitamos a los representantes del State Department que nos digan quienes eran sus mejores FSIO junior y que, además, nos proporcionara un grupo de comparación.

El primer grupo estaba compuesto por “superestrellas”, los más brillantes y efectivos jóvenes diplomáticos. Esta gente, en opinión de sus jefes, colegas y clientes⁷ extranjeros, eran los más efectivos representantes de los Estados Unidos en el extranjero. El grupo “promedio” eran personas que realizaban su trabajo en el nivel suficiente para no ser despedidos.

En segundo lugar, desarrollamos una técnica denominada “entrevista de eventos conductuales”⁸ (BEI). Originalmente, quisimos observar la manera en que los diplomáticos, de desempeño superior y promedio, realizaban su trabajo diario, y con ello, ver lo que las personas exitosas hacían que las mediocres no hacían. Sin embargo, este enfoque fue muy costoso y poco práctico para llevarse a cabo en un estudio a escala mundial. De esta manera

llegamos a la idea de conseguir personas que nos proporcionen historias, con “puntos y comas”, es decir, muy detalladas, de que es lo que hicieron en las situaciones más críticas por las que pasaron en sus trabajos. El proceso de las entrevistas de eventos conductuales (BEI) encara un tema al describir tres sucesos clave y tres mayores fracasos desarrollados en un formato de relato corto.

El entrevistador actúa como un reportero de investigación haciendo las siguientes preguntas: ¿qué es lo que codujo a esta situación?, ¿quiénes estuvieron involucrados?, ¿qué es lo que pensaste, sentiste o querías lograr al lidiar con esta situación?, ¿qué es lo que hiciste en la realidad?, ¿qué pasó?, ¿cuál fue el resultado de este incidente? Estas entrevistas nos proporcionaron varios cientos de relatos cortos acerca de las situaciones más complejas que los jóvenes diplomáticos realmente enfrentaban en su trabajo en países extranjeros.

Las BEI esencialmente combinan el método de los incidentes críticos de Flanagan con las pruebas de apercepción temática (TAT) desarrolladas después de 30 años de estudio de la motivación. Sin embargo, mientras Flanagan estuvo interesado en identificar los elementos relacionados con la tarea en el trabajo, nosotros estuvimos interesados en las características de la persona que hace un buen trabajo.

En tercer lugar, analizamos temáticamente transcripciones de BEIs para FSIOs tanto de desempeño superior como de desempeño efectivo, para identificar las características que diferenciaban ambas muestras. Estas características fueron generalmente comportamientos mostrados por aquellos de desempeño superior, no mostrados por los de desempeño promedio. Las diferencias temáticas fueron típicamente transformadas en definiciones de puntuación objetivas, las que pudieran ser, de manera confiable, codificadas por evaluadores diferentes.

Las transcripciones de las BEI fueron entonces puntuadas de acuerdo a estas definiciones, utilizando un método largamente usado para medir motivación, ahora llamado “CAVE”⁹ por análisis del contenido de expresiones verbales. El código CAVE permite a los investigadores contar (medido empíricamente) y probar estadísticamente el significado de las diferencias en las características mostradas por personas de desempeño superior y promedio en varios puestos de trabajo. Este método fue usado ampliamente en un estudio posterior de las características de los diplomáticos sobresalientes en el Servicio Extranjero.

Las características que diferenciaron a los oficiales de información de desempeño superior de aquellos de resultado promedio, incluyen las siguientes.

Sensibilidad interpersonal intercultural¹⁰. La habilidad de escuchar lo que la gente de una cultura extranjera dice o quiere decir, así como, de predecir cómo reaccionará. Por ejemplo un FSIO contó el siguiente relato:

Entonces era un oficial de asuntos culturales en África del Norte. Un día recibí una directiva de Washington diciendo que debía presentar una filmación que mostraba a un político Estadounidense. Yo sabía que ésta filmación sería vista como hostil para la posición de los locales, sabía que si pasaba esa película al día siguiente este lugar sería incendiado con 500 estudiantes de izquierda muy disgustados. Washington pensaba que la película era fabulosa, pero los locales la considerarían ofensiva. Lo que hice fue imaginarme como mostrar que la Embajada pudiera decir que lo hicimos y, al mismo tiempo, no ofender a nadie en el país.... se me ocurrió la idea de presentarla en un día feriado de manera que nadie viniera.

Este joven diplomático tenía la sensibilidad social para saber la manera en que la población local reaccionaría, y también, sabía cómo manejar esto en su propia organización.

Expectativas positivas de los demás¹¹. Una fuerte creencia en la dignidad subyacente y valor de los demás, y, la habilidad de mantener esta perspectiva en situaciones de tensión. Por ejemplo, otro diplomático contó que mantenía relaciones de amistad con estudiantes radicales líderes que habían amenazado con incendiar la biblioteca de los Estados Unidos¹²:

... a pesar de los problemas que tuve con ellos nunca dejé de apreciar y respetar a los estudiantes líderes. Ellos empezaban a ser conscientes de su nacionalismo y de que iban a ser los líderes de un país grande y distinto. Yo podía comprender que ellos necesitaban ser rebeldes frente a nosotros, levantarse e inclusive echarnos, ¡aún incluso cuando ellos querían quemar mi biblioteca! Así que, les dije todo eso, y les invité a usar nuestros locales para que llevaran a cabo algunas de sus reuniones. Intento traer estadounidenses residentes aquí para que escuchen, para que más de ellos puedan comprender. Tengo buenas relaciones con algunos de los líderes estudiantiles ahora. Y, ¡aún no nos han quemado nada todavía!

Rapidez para aprender sobre redes políticas¹³. La habilidad de identificar rápidamente quién influencia a quién y cuáles son los intereses políticos de cada persona. Por ejemplo, un FSIO de desempeño superior contó haber ido a un país de África y rápidamente haber deducido que era “el sobrino de la esposa del asistente ejecutivo del primer ministro quién dictaba el quehacer en la política petrolera”. El FSIO entonces rápidamente consiguió ser invitado a una fiesta donde pudo conocer y empezar a hacer “lobby” con este sobrino.

Estas tres competencias, y otras destrezas no académicas, como la habilidad para generar un cierto número de ideas promocionales, aparecían mucho más frecuentemente en los pensamientos y acciones de los FSIOs de desempeño superior. Las personas de desempeño promedio, o bien, no reportaban incidentes mostrando estas habilidades o, contaban relatos en los que ellas claramente no estaban presentes. Por ejemplo, los FSIOs promedio situaciones que le sobrepasaron debido a que no pudieron prever las consecuencias políticas de sus actos (ausencia de sensibilidad social y astucia política).

Las BEIs de los FSIOs promedio tuvieron muchas más posibilidades de contener comentarios negativos, e inclusive, insultos raciales acerca de sus “clientes” del país anfitrión.

El paso final fue validar el modelo de competencias (es decir, probar que predecía quién sería un buen FSIO, y que, no discriminaria de manera injusta sobre la base de raza, sexo, base cultural o de experiencia educativas irrelevantes). Esto fue realizado de dos maneras.

Primero, identificamos nuevas muestras de FSIOs superestrella y promedio. Entrevistamos a estas personas utilizando el método de las BEI y puntuamos sus relatos para ver si mostraban las competencias críticas. Las competencias, que una vez más, aparecieron más frecuentemente en los relatos de los de mejor desempeño, fueron validadas, y por lo tanto, válidas como predictivas de las habilidades necesarias para ser un buen FSIO.

Segundo, nuevos tipos de pruebas fueron hallados para medir las competencias. Por ejemplo, un buen método para medir la empatía y la sensibilidad social es el Perfil de Sensibilidad No Verbal (PONS)¹⁴. Esta prueba es una grabación de personas hablando emotivamente sobre situaciones variadas. Estos pequeños fragmentos de conversación emotiva son expuestos a un filtro electrónico de manera que se pueda escuchar la emoción pero no comprender las palabras. Después de escuchar cada segmento del relato, a las personas se les hace preguntas del tipo “¿es un hombre (a) hablando de su divorcio o (b) discutiendo con un subordinado? Las personas con mayor empatía podían notar la diferencia entre la tristeza y el dolor en el primer escenario y, la molestia e irritación en el segundo.

Esta prueba fue pasada a FSIOs de desempeño superior y promedio. Los FSIOs de desempeño superior puntuaron significativamente más alto en la PONS porque fueron mejores en “sintonizar” con los sentimientos de otros. Las puntuaciones a las que se llegó en las PONS no se diferenciaron por raza, sexo, o por antecedentes educativos.

Nuevas investigaciones usando el método de evaluación de competencias llevaron a la definición de competencia y, a los procedimientos estándar para conducir las investigaciones de competencias descritos en este libro¹⁵.

En 1991, el método de evaluación de competencias estaba siendo usado por más de 100 investigadores en 24 países. Veinte años de experiencia con el método han generado una base de datos mundial del modelo de competencias, un diccionario genérico¹⁶ de competencias, descripciones de “apenas perceptible diferencia (JND)¹⁷”, escalas para diferentes competencias, comparaciones para diferentes culturas, nuevos hallazgos acerca del rol de la motivación de logro e información que busca predecir el desempeño en el trabajo. Estas y otras aplicaciones e innovaciones de la metodología de competencias son presentadas en los capítulos siguientes.

El movimiento de competencias en el trabajo ha superado la manera en la que los psicólogos abordan su tradicional tarea de conseguir a la persona correcta en el puesto correcto. Antiguamente, los psicólogos identificaban las tareas requeridas para el cargo (tal como en el caso de habilidades motoras requeridas para operar un tranvía o un avión), construían pruebas para medir las habilidades necesarias para llevar a cabo estas tareas, desarrollaban puntuaciones de desempeño del tipo “factor analizado”¹⁸ en esas pruebas después de estar seguro de que fueran confiables y, luego, trataban de hacer encajar las puntuaciones con el éxito en el trabajo, sin éxito notable.

En esencia, la psicología industrial / organizacional tradicional comenzó con un análisis separando el trabajo de la persona, tratando de hacerlos encajar. Este enfoque tuvo su más grande éxito en la predicción del desempeño académico para las pruebas de tipo académico, pero, ha probado ser bastante inadecuado para predecir el desempeño en los puestos de alto nivel o de la mayor importancia en los negocios modernos.

En el enfoque de las competencias en el trabajo, el análisis empieza con la persona en el puesto y no se admite ninguna presunción sobre las características que son necesarias para realizar bien un trabajo. Las competencias son determinadas con entrevistas de eventos conductuales de inicio a fin, en las que, ciertas características personales son asociadas al éxito en el trabajo. El método de las competencias enfatiza la validez de una muestra modelo: lo que realmente origina el desempeño superior en un trabajo; y no, ciertos factores, los más dignos de confianza, que describen todas las características de una persona, en la esperanza que algunos de ellos están relacionados con el desempeño en el trabajo.

Las competencias identificadas por el proceso de competencias son sensibles al contexto (por ejemplo, describen lo que los empresarios de la India exitosos realmente hacen en sus propias organizaciones y cultura, no lo que la teoría psicológica o de administración occidental dice, debería ser necesario para el éxito). La selección basada en competencias predice el desempeño superior y retención en el trabajo (en ambos casos con significativo valor económico para las organizaciones) sin sesgo de raza, edad, género o demográfico.

El enfoque de competencias proporciona un método de recursos humanos ampliamente aplicable a la selección, líneas de carrera, la evaluación del desempeño y en el desarrollo de personal para los desafiantes años en adelante.

¹ Sólo se ha considerado una de las notas bibliográficas del autor del artículo, las demás han sido obviadas por simplicidad, el interesado puede recurrir a la versión original en inglés por tales referencias.

² Podría traducirse como “evaluando por competencias antes que por inteligencia”, en alusión a las evaluaciones de personal que usan el concepto de la gestión por competencias antes que las pruebas (test) psicológicos de inteligencia (nota del traductor).

³ McClelland D.C. (1973), Testing for competence rather than intelligence, American Psychologist, 28, 1-14.

⁴ Se ha preferido mantener la acepción inglesa debido a lo específico del término. Posibles traducciones podrían ser “muestras modelo” o “ejemplos modelo”. La idea implícita en el concepto es que la identificación de las competencias parte del análisis de personas que pertenecen a una muestra, que a su vez es parte de un grupo de desempeño superior (modelo). Ello, por oposición a las proposiciones sin base en un análisis real de los individuos exitosos (nota del traductor).

⁵ Respondent test (nota del traductor).

⁶ Es decir “oficiales jóvenes o junior del servicio de información extranjero”.

⁷ La palabra “client” hace referencia a las contrapartes de estos diplomáticos en el extranjero. Se deja el término cliente debido al uso extendido que actualmente empieza a tener esta palabra en el sector público y sin fines de lucro (nota del traductor).

⁸ Behavioral Event Interview (BEI) también ha sido traducido como “entrevista de incidentes críticos”, sin embargo, como podrá verse más adelante, esta denominación corresponde más bien al enfoque desarrollado en 1954 por J.C. Flanagan (nota del traductor).

⁹ “Content analysis of verbal expression” (nota del traductor).

¹⁰ “Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity” (nota del traductor).

¹¹ “Positive Expectations of Others” (nota del traductor).

¹² “USIA library”, no existe una definición en el texto para esas siglas, pero ciertamente debe tratarse de una biblioteca adjunta a los servicios diplomáticos de los Estados Unidos en el exterior (nota del traductor).

¹³ “Speed in Learning Political Networks” (nota del traductor).

¹⁴ “Profile of Non-Verbal Sensitivity (PONS)” (nota del traductor).

¹⁵ McClelland se refiere al libro del cual este artículo es el capítulo 1, ver nota el encabezado inicial (nota del traductor).

¹⁶ “Genérico” en el sentido de que se aplica con base en la experiencia de cargos similares en diferentes países. No se está haciendo referencia aquí al concepto de competencias genéricas o estratégicas (comunes a todas las personas de la organización) tal como se ha entendido posteriormente en el mundo de la administración. Esta última acepción no proviene directamente de las investigaciones de McClelland, sino más bien de estudiosos de estrategia y fue concebida a partir de los años 80. Algunos autores, de manera discutible, han fusionado ambos conceptos para crear aquello de las competencias genéricas y las competencias específicas, cuando en realidad, ellas, no tienen un origen ni propósito común (nota del traductor).

¹⁷ “Just-noticeable-difference” (JND) es un término en psicofísica traducible como “apenas perceptible diferencia” que significa la más pequeña diferencia detectable entre el nivel de inicio y el nivel secundario de un particular estímulo sensorial. El concepto también es conocido como “diferencia umbral” y es utilizado en los estudios de competencias para crear las escalas de niveles de desempeño definidas en los diccionarios de competencias.

¹⁸ “Factor-analyzed performance scores” (nota del traductor).