

*Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.* Original: *The Emotionally Intelligent Workplace.* Jossey-Bass. 2001.

**Autores:** Daniel Goleman y Cary Chernis (Comps.), Lyle M. Spencer, Marilyn K. Gowing, Vanesa U. Druskat, Steven B. Wolf, Ruth Jacobs, Claudio Fernández – Aráoz, Richard E. Boyatzis, Kathy E. Kram, Robert D. Kaplan

**Edición:** Daniel Goleman y Cary Chernis.

**Traductor:** Miguel Portillo.

**Editorial:** Kairós. Barcelona.

**Año de publicación:** Del original, el 2001. De la traducción, el 2005.

**Nº de páginas:** 431.

**Encuadernación:** Rústica.

**ISBN:** 84-7254-583-1

## **Análisis**

*Palabras clave.* Inteligencia emocional, competencias, medición de las competencias, rendimiento laboral, formación en competencias, valor económico de las competencias, gestión de los recursos humanos.

*Biografía de los autores-compiladores:* D. Goleman. Licenciado en Psicología magna cum laude por el Amherst College. Doctor en Psicología Clínica y Desarrollo de la Personalidad por la U. de Harvard. Durante muchos años escribió artículos de divulgación sobre el cerebro y las ciencias del comportamiento humano en el *New York Times*. Es cofundador de la Collaborative for Social and Emocional Learning, de la U. de Illinois (Chicago), que tiene como misión ayudar a las escuelas a desarrollar cursos sobre aprendizaje emocional. También copreside el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Consortio para la Investigación sobre la Inteligencia Emocional en las Organizaciones) de la U. de Rutgers (New Jersey). Consultor internacional y profesor invitado en numerosas universidades, sus libros *Inteligencia emocional* (1995) y *La práctica de la Inteligencia Emocional* (1998), fueron un auténtico aldabonazo editorial, tuvieron una difusión mundial al poco tiempo de su publicación y alcanzaron amplia repercusión tanto en los medios académicos y empresariales, como entre el público en general. Galardonado con numerosos premios por sus escritos, entre ellos se encuentran dos nominaciones para el premio Pulitzer por sus artículos en el *Times* y un premio de la American Psychological Association en reconocimiento a su labor de difusión periodística de la temática científica psicológica.

C. Cherniss. Licenciado en Psicología por la U. de California (Berkeley) y doctor en Psicología por la U. de Yale, su carrera docente ha transcurrido por diferentes universidades norteamericanas. Profesor de Psicología Aplicada en la U. de Rutgers (New Jersey), dirige el programa de Psicología Organizativa en la Graduate School

of Applied and Professional Psychology. Especialista en inteligencia emocional, estrés y desgaste profesional, gestión de la formación, cambio organizacional y desarrollo profesional, ha publicado abundantemente sobre estos temas. Es director y copresidente, con D. Goleman, del Consorcio para la Investigación sobre la Inteligencia Emocional en las Organizaciones y preside la División 27 de la American Psychological Association. También realiza labores de consultoría.

*Fuentes bibliográficas.* La obra incluye en su bibliografía 442 referencias relativas a los dos grandes tópicos que se analizan en ella, la inteligencia emocional y las competencias, contemplados desde las dimensiones conceptuales, evaluativa, del rendimiento laboral y de la formación. Las fuentes, rigurosas y actualizadas a la fecha de publicación de la obra, proceden de diversas áreas del conocimiento psicológico: psicología del aprendizaje, psicología social, psicología clínica, psicología educativa, psicología del trabajo y de las organizaciones, psicología cognitiva, psicología de la personalidad y neuropsicología, como corresponde a la complejidad de la clase de conceptos objeto de análisis, como es el caso de las competencias, que incluyen en su recinto significativo variadas formas de la productividad comportamental humana y de la actividad neurológica que la soporta. Todas ellas comparten, eso sí, su ubicación metodológica dentro de la tradición científica experimental en psicología y epistemológicamente se sitúan dentro de las corrientes paradigmáticas interaccionistas conductual – cognitivas. Incluye índice onomástico.

*Descripción de la obra.* Dividida en tres partes, en la primera –capítulos 1 al 6– se desarrolla el concepto de inteligencia emocional (IE); se hace un repaso de las raíces históricas de la teoría e investigación de la IE y se compara la concepción de Goleman y su evolución (Botatzis, Goleman y Rhee), con las de Bar-On, Mayer, Salovey y Caruso, y Orioli y Cooper. Se detalla la teoría del rendimiento de Goleman, basada en la IE, y se identifican las competencias específicas que configuran su modelo. Asimismo, en esta primera parte, se presentan también las últimas aportaciones de la neurociencia a la teoría y se exploran aspectos relacionados con la evaluación de la IE y su expresión tanto individual como grupal. También aquí, se interrogan los autores acerca de cómo y por qué en las sociedades occidentales más desarrolladas ha surgido el interés por el fomento de la IE en el trabajo, de qué manera influye la IE en la eficacia organizativa y las posibles implicaciones para la educación primaria, secundaria y superior, lamentándose de la escasa presencia de la IE en el currículum universitario. La utilidad económica de la selección, formación y desarrollo de la IE de las personas en el trabajo, también es considerada; presentándose herramientas analíticas útiles para estimar el valor económico añadido por los recursos humanos, con la práctica de la IE.

En la segunda parte –capítulos 7 y 8–, se examinan en profundidad las aplicaciones de la IE y sus competencias a la gestión de los recursos humanos en general, como son la selección, la formación y el desarrollo, y se hace un análisis pormenorizado de la relevancia y pertinencia de la IE en la selección y promoción de directivos y personas con responsabilidades orgánicas dentro de la organización, frente a los criterios tradicionales que hacían hincapié en las habilidades técnicas y racionales para evaluar a los candidatos a estas ocupaciones.

La tercera y última parte de la obra –capítulos 9 a 12–, se centra en las acciones de formación y desarrollo que parecen ayudar a las personas a mejorar las competencias asociadas a la IE. Se presentan algunas experiencias realizadas en determinadas organizaciones, rigurosamente evaluadas y replicadas, que apoyan la conclusión de que las personas, con la adecuada formación, pueden mejorar su competencia y eficacia emocional en el contexto laboral si cumplen la condición de *querer* cambiar. Asimismo, se pasa revista a los factores personales y contextuales que influyen en el aprendizaje social y emocional.

*Método y estilo.* Pese a la dificultad que entraña en una obra colectiva ceñirse al guión metodológico, sea este el que fuere, los diez autores que colaboran en esta, interpretan sin disonancias, amén de alguna redundancia menor, el guión establecido. En cuanto a este, considero acertada tanto desde la perspectiva informativa, como desde la analítica, la secuencia elegida por los compiladores. Aspectos declarativos y procedimentales relativos a los tópicos en cuestión, se exponen de forma sucesiva y amigable para darle cuerpo a las diferentes dimensiones que los configuran: psicológica, organizacional, neurológica, económica, formativa, etc., pero sin perderse en el barullo multidisciplinar. La idea nuclear, la competencia emocional como herramienta al servicio de la eficacia organizacional, siempre se encuentra presente cohesionando los argumentos que se proporcionan desde las diferentes dimensiones desde las que se contempla el rendimiento humano emocionalmente inteligente en el contexto laboral. Al respecto, pudiera resultarle quizás más correoso al lector con formación exclusivamente psicológica o pedagógica, el capítulo de L. Spencer relativo al valor económico de las competencias, pero esta original dimensión bien vale las relecturas y las tutorías de experto que sean necesarias.

En cuanto al estilo literario, es el habitual en la literatura psicológica de corte empírico y basada en las evidencias. Estructura de artículo(s) científico con abundantes datos y referencias, abundancia descriptiva, de figuras y tablas, sin concesiones al anecdotario divulgativo.

*Resumen.* La tesis central que se defiende en la obra y que se analiza a la luz de diferentes dimensiones, es básicamente la siguiente: la inteligencia emocional, más que el CI o la pericia técnica, es el factor que mejor pronostica el éxito de las personas en cualquier ocupación o trabajo, una vez puestas en carrera y que cuanto más alta es la responsabilidad de la persona en la organización laboral, más necesaria es para su ocupación la contribución que realiza procedente de su inteligencia emocional.

Como una aportación a la teoría del rendimiento, las competencias emergen en este análisis como aptitudes susceptibles de aprendizaje y factores constituyentes de la IE, superadores del transituacional e innato concepto de rasgo de personalidad. La competencia, como constructo molar, estará más o menos saturada de componente cognitivo, fisiológico y conductual, en la medida que su objetivo sea de reconocimiento o de regulación, de uno mismo o de los demás. De cualquier manera, la competencia será, en la medida que incluya el componente conductual. Este, la hace evidente y la convierte en dato, en información, para el propio sujeto y para los demás.

Dado el valor pronóstico que para el rendimiento laboral se le atribuye, es menester que en los currículos educativos preuniversitarios y universitarios, la formación

en competencias se vaya introduciendo como un activo de futuro para la persona y para las organizaciones, por las expectativas de logro y satisfacción personal y social que genera.

### Juicio crítico

Desde una perspectiva teórica favorable a la aceptación de la competencia como un constructo más generativo que el rasgo y desde una perspectiva aplicada interesada en las posibilidades intervencionistas en los tres sistemas reactivos humanos, cognitivo, fisiológico y conductual, tanto el enfoque teórico como el aplicado subyacente a la obra, conectan muy bien con otras orientaciones surgidas en la trayectoria investigadora aplicada denominada, para entendernos, cognitivo – conductual, de uso habitual en contextos terapéuticos y educativos. Por ello consideramos que *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, tanto para los lectores iniciados, como para los no iniciados en el concepto de IE y su despliegue a través de las competencias en el ámbito del rendimiento laboral, es una publicación altamente recomendable. Rigurosa en el análisis y atrevida como propuesta de conceptos innovadores, esta obra asoma al lector a un amplio panorama de posibilidades de reflexión teórica y experiencia aplicada, no sólo desde la consideración de las emociones como un recurso más al servicio del trabajo bien realizado, sino al de cualesquiera otros contextos en los que el rendimiento humano cuaja a partir de la puesta en funcionamiento del repertorio emocional, como las relaciones sociales abiertas, las relaciones familiares, las de pareja o las educativas.

Emilio CIUDAD MAESTRO  
UCM

### *Competence at Work. Models for Superior Performance*

*Autores:* Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer.

*Editorial:* John Wiley & Sons, Inc. New York.

*Año de publicación:* 1993.

*Nº de páginas:* 372.

*Encuadernación:* Cartoné.

*ISBN:* 0-471-54809-X

### Análisis

*Palabras clave.* Competencia, diccionario de competencias, evaluación de las competencias, gestión de los recursos humanos.

*Biografía de los autores:* Lyle M. Spencer. Graduado por el Harvard Collage, es Doctor en recursos humanos y psicología clínica por la U. de Chicago y máster

(MBA) por la Harvard Business School. Como presidente de McBer Company, filial de Hay Group, ha creado sucursales de Hay / McBer, la reputada consultora internacional en gestión de recursos humanos, en muchos países. A lo largo de los veinticinco años transcurridos en McBer, su trabajo de consultoría ha consistido fundamentalmente en el desarrollo de modelos de competencias, en la estela de la trayectoria iniciada en McBer por David C. McClelland, la formación de profesionales de los recursos humanos en el modelo de gestión por competencias y en dirigir estudios sobre el valor económico de las competencias y el cálculo del coste-beneficio de los recursos humanos en las organizaciones. Actualmente preside Spencer Research and Technology y es investigador invitado de organizaciones diversas. Su producción bibliográfica es referencia obligada para los interesados en el concepto de competencia y su aplicación al mundo del trabajo.

Signe M. Spencer. Doctora en métodos de investigación por la U. de Harvard. Como investigadora asociada de McBer, ha desarrollado y gestionado la base de datos que ha servido para elaborar el modelo de competencia de Hay / McBer, de amplia difusión internacional.

*Fuentes bibliográficas.* La obra incluye en su bibliografía 183 referencias extraídas de la literatura académica, relativas a aportaciones producidas desde la década de los setenta de la pasada centuria, en psicología del aprendizaje, psicología social, psicología educativa, evaluación psicológica y psicología del trabajo y de las organizaciones, que le han servido de soporte a L. M. Spencer para la construcción de su concepto de competencia. Destacan sobremanera las abundantes referencias a D.C. McClelland, a quien dedica la obra en primer lugar y quien hace la introducción, en agradecimiento a la labor tutorial de su producción científica en el ámbito de la competencia.

*Descripción de la obra.* La obra, como se declara en el prefacio, se plantea cuatro objetivos. Primero, resumir la investigación llevada a cabo a lo largo de veinte años con la metodología JCA (Job Competent Assessment-Evaluación de Competencias en el Trabajo) de McClelland / McBer. Se incluye el Diccionario de Competencias McBer y los resultados obtenidos en 286 estudios realizados entre empresarios, técnicos y profesionales de sectores profesionales tales como comerciales, servicios sociales, gerentes de empresas industriales, funcionarios públicos, militares, sanitarios, educadores y miembros de organizaciones religiosas. En segundo lugar, describir detalladamente estos estudios. En tercer lugar, describir “el estado del arte” de la aplicación del JCA a la gestión de los recursos humanos: recluta, evaluación, selección, plan de carrera, formación, promoción, remuneración, etc. En cuarto lugar, pronosticar la orientación futura de la investigación en competencias y de las aplicaciones del modelo de competencia.

Los contenidos, se distribuyen en cinco partes. En la primera, se hace un breve recorrido histórico del movimiento de la competencia en el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, y se define el término “competencia”. En la segunda, se definen y proporcionan criterios para medir las competencias que pronostican rendimientos excelentes en la mayoría de los trabajos. En esta parte, se incluye un diccionario de 21 competencias genéricas, ya que estas se hallaban presentes a menudo en las personas participantes en 286 estudios realizados relativos a

trabajos de niveles medio y alto. En la tercera parte, se proporcionan recomendaciones para el diseño de competencias, la conducción de la Entrevista de Incidentes Críticos –procedimiento de evaluación de competencias recomendado por el autor–, cómo analizar los datos procedentes de la entrevista y algunas consideraciones para los interesados neófitos en la metodología. En la cuarta parte, se presentan los hallazgos relativos a las competencias predictoras del logro profesional en comerciales, técnicos, sanitarios, servicios sociales, profesores, gestores y empresarios o directivos, y los correspondientes análisis estadísticos que avalan estos hallazgos. Finalmente, en la quinta parte, se analiza la aplicación del modelo de gestión por competencias de los recursos humanos en sus diferentes fases: selección, gestión del rendimiento, plan de carrera, formación, remuneración y gestión integrada de los recursos humanos. Asimismo, se hacen algunas consideraciones acerca de las implicaciones sociales y educativas del modelo de competencia y algunos atisbos acerca del futuro de la gestión de los recursos humanos en base a las competencias.

*Método y estilo.* De forma Inductiva y analítica, el lector asiste en la lectura de la obra a la construcción del concepto complejo y molar de “competencia” en el ámbito del trabajo, en el que convergen propiedades psicológicas y físicas tales como la motivación, los valores y actitudes personales, los conocimientos, las habilidades y ciertas formas peculiares de reactividad física –los rasgos–.

A partir de la identificación y delimitación del concepto, los autores presentan un catálogo de competencias agrupadas por criterios empíricos y estadísticos –cluster–, que dan como resultado las agrupaciones siguientes: logro y acción, ayuda y servicio a las personas, impacto e influencia en los demás, desarrollo de los demás, eficacia cognitiva y autorregulación personal. Cada competencia incluye: denominación, otras denominaciones con las que es reconocida, una breve definición, su descripción comportamental observable (conductual), los diferentes niveles de ejecución incluidos los negativos, los vínculos con otras competencias y una serie de dimensiones que se tienen en cuenta en su análisis como la intensidad o propósito, la frecuencia o impacto, la complejidad de la conducta emitida para su expresión y el esfuerzo empleado en su desempeño. A continuación, el lector es iniciado en el aprendizaje del diseño y desarrollo de un modelo de competencias para una organización concreta, le pone en contacto con las competencias identificadas en una serie de actividades profesionales de alta frecuencia social y le proporciona una serie de recursos para una gestión orientada a las competencias en las organizaciones.

En cuanto al estilo literario, es el habitual en la literatura psicológica de corte empírico y basada en las evidencias. Muy descriptivo y analítico, pero preciso y sin concesiones “a la fantasía”. La estructura, rigurosa en la presentación de los contenidos, es, sin embargo, muy didáctica para los fines tecnológicos de la obra.

*Resumen.* La obra pretende aclarar, precisar y operativizar el concepto de competencia con fines aplicados al contexto laboral. Concepto dudoso y en pugna con el de rasgo de personalidad, dominante en el sector como predictor de la eficacia profesional, hasta el momento de publicación de la obra. La competencia, desde la visión y la experiencia empírica de los autores, es concebida como un constructo molar aprendido en el que se integran aspectos cognitivos, emotivo-motivacionales y con-

ductuales de la persona, que se hallan sistemáticamente presentes en el comportamiento laboral eficaz y por tanto identificables, evaluables, planificables y susceptibles de aprendizaje y mejora, si concurren determinadas circunstancias facilitadoras. Esta concepción de la competencia y su verificación aplicada en el ámbito del trabajo, es apoyada con abundantes evidencias empíricas y rigurosos análisis psicométricos de los datos generados en numerosos estudios realizados. Instalados en la provisional comodidad de estas conclusiones, los autores hacen el esfuerzo analítico de las competencias con fines de categorización, descripción, nivelación, evaluación y planificación de las competencias en el entorno organizacional.

### Juicio crítico

Desde una perspectiva paradigmática cognitivo-conductual, muy afín a los intereses teóricos y las intenciones tecnológicas de los autores, la obra supone un hito en el desarrollo del conocimiento psicológico y su aplicación al mundo del trabajo y de las organizaciones. Buena prueba de ello ha sido la abundante repercusión que a nivel internacional ha tenido la obra hasta nuestros días. Con *Competente at Work*, se hace una importante aportación al trabajo iniciado por McClelland y se añade valor para la superación paradigmática del concepto innatista y transituacional del rasgo, que se venía utilizando sistemáticamente como referencia para armar el discurso de la eficacia personal en las organizaciones, introduciéndose el argumento optimista y más humanista del aprendizaje en las aptitudes personales para el trabajo. Asimismo, la competencia(s) ha devenido también para las organizaciones modernas en poderoso argumento estratégico, pues a partir de ellas se están generando los perfiles de las ocupaciones y el modo de gestión de las personas. Por todo ello y por el indudable valor didáctico que la obra encierra para los interesados en su aplicación, consideramos que *Competente at Work* es un documento imprescindible para construir conocimiento innovador, nuevos recursos tecnológicos organizacionales y formas más avanzadas de organización del aprendizaje de la aptitud laboral.

Emilio CIDAD MAESTRO  
UCM

*Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos.*

*Autor:* Leonar, Mertens

*Editorial:* Centro Interamericano de Investigación y Documentación del Trabajo.  
Montevideo.

*Año de publicación:* 1996.

*Nº de páginas:* 120.

*Encuadernación:* Rústica.

*ISBN:* 92-9088-060-8

## Análisis

*Palabras Clave.* Formación profesional, competencia, mercado de trabajo, política de formación, necesidad de formación.

*Biografía del autor:* Leonar Mertens es consultor de la OIT y ha prestado asistencia a organizaciones de trabajadores y de empleadores en muchos países de habla española. Ha escrito muchos trabajos sobre la revolución tecnológica, el empleo, las calificaciones y la formación. Otras obras muy conocidas son “Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias” y “Labour competente: emergente, analytical frameworks and institutional models” ambas publicadas por CINTERFOR. Esta obra sobre la competencia laboral es el mejor ejemplo de sus aportaciones.

*Descripción de la obra.* Esencialmente el libro trata de las transformaciones del mercado laboral y del papel de la competencia laboral como respuesta a los desafíos del cambio organizacional y a la globalización. En gran parte recoge los enfoques de las organizaciones sindicales y empresariales y se centra en las tres corrientes metodológicas: análisis conductista, funcional y constructivista.

Tradicionalmente la norma, fijada a través de los fines educativos, esta basada en la oferta de las propias instituciones de enseñanza y se ha creado poniendo especial hincapié en la teoría y el conocimiento, lejos de la aplicación práctica al trabajo y al mundo externo. Al contrario, la educación basada en competencias nace de la demanda de habilidades, destrezas y aptitudes que deben ponerse en práctica en el trabajo de las organizaciones.

Parte, pues, el enfoque de competencias de una perspectiva muy distinta teniendo que elegir elementos comunes de una realidad muy heterogénea. Por ello, la formación en competencias no es una condición suficiente; sólo aspira a convertirse en una condición necesaria, que puede complementarse con otras aportaciones. En consecuencia, hay distintas interpretaciones según los contextos y las situaciones.

En Gran Bretaña y Australia se ha creado un sistema comprehensivo y uniforme, en Estados Unidos se ha dejado a la regulación de las empresas, en Alemania y Dinamarca se ha creado una base de preparación inicial para facilitar la transición de la escuela al trabajo y en Japón y Canadá el impulso se ha puesto en facilitar la movilidad de los trabajadores cualificados. Cada modelo tiene características y consecuencias muy diferenciadas.

Este conjunto de actuaciones señalan tres modelos básicos de competencia: una dura, basada en el producto final resultante (NVQ); una blanda, basada en el método conductista que pone el énfasis en identificar atributos que deben conducir al desempeño superior (EEUU); y una de tipo contextual que se deriva de las disfunciones de la empresa (el modelo constructivista francés) y creado por Mertens. El cuadro que aparece a continuación, es una buena síntesis de esta triple vía.

## DIFERENCIAS DE NORMAS ENTRE TIPOS DE COMPETENCIA

FUNCIÓN TIPO NVQ	CONDUCTISTA	CONSTRUCTIVISTA
Normas de rendimiento desarrolladas y convertidas por la industria	Grupos de competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados (referencia a criterio)	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio)	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores
Producto: competencias duras	Producto: competencias blandas	Producto: Competencias contextuales

La evaluación, por tanto, es diferente en cada línea de pensamiento pues cada una tiene un propósito diferente. Las evidencias que se recogen y el juicio que se realiza tienen un contenido claramente diferenciado. En cualquier caso, la evaluación por competencias lo que busca es la comparación con el resultado preestablecido, que no es una media sino la medida en relación con el valor de cada competencia y el juicio supone la calificación de pasó o no pasó. Las evidencias utilizadas son siempre de rendimiento real de lo logrado.

Mertens considera que los tres “escuelas” tienen sus pros y sus contras. Aunque las diferencias teóricas son claras lo que Mertens observa es una tendencia ecléctica por parte de las organizaciones. Por una parte el pragmatismo trata de combinar lo que más le sirve a una organización, pero por otra parte un análisis funcional como el que realiza Luhmann muestra que los resultados no son necesariamente incompatibles entre sí.

Siguiendo esta línea de razonamiento Mertens llega a la conclusión de que no hay una metodología mejor. En cada caso se trata de seleccionar según:

1) La transferibilidad de la norma de competencia, 2) la exigencia de la norma, 3) la competencia entre empresas, 4) la enseñanza individualizada, 5) la participación de trabajadores y sindicato en la identificación y administración de la norma, 6) la autonomía del trabajador, 7) las relaciones laborales, 8) la heterogeneidad, 9) el subempleo y/o sector informal, 10) el empleo, 11) el modelo de competencia laboral, 12) el costo de la certificación y 13) la exclusión social. Para Mertens con estas referencias quedarían solucionados gran parte de los enfrentamientos que presentan los teóricos de las competencias.

## Juicio crítico

Es una obra completa, aunque no extensa, que permite obtener una visión equilibrada del debate y de la confusión sobre el tema de las competencias. La experiencia que trasmite es de veinte años trabajando en países tan distintos como Australia, Estados Unidos, México y Europa.

Encarna LÓPEZ  
AEEC

### *Competente-Based Assessment Techniques.*

*Autora:* Shirley, Fletcher.  
*Editorial:* Kogan Page. Londres.  
*Año de publicación:* 1996.  
*Nº de páginas:* 96.  
*Encuadernación:* Rústica.  
*ISBN:* 0-7494-2197-5

## Análisis

*Palabras Clave:* Evaluación, competencia, evaluación basada en competencias, sistemas de competencias, criterios de evaluación, evidencias, aseguramiento de la calidad.

*Biografía del autor:* Shirley Fletcher es una consultora británica especializada en el mundo de la educación y una autoridad en la evaluación basada en competencias. Es autora de muchos libros entre los que destaca “Analysing Competente”, “Quality and Competente”, “NVQ Assessment: A handbook for the paperless portfolio”. En español pueden consultarse dos obras publicadas por la editorial Panorama: “Análisis de competencias laborales” y “Diseño de capacitación basada en competencias laborales”.

*Descripción de la obra.* La autora trata de aclarar la confusión de los últimos años sobre las competencias (competence o competency, según el origen). Los distintos enfoques teóricos y la carga de disposiciones burocráticas que han lanzado algunos gobiernos hacen poco menos que imposible mantener una posición equilibrada y una perspectiva abierta.

Los sistemas basados en competencias tienen dos énfasis diferentes. Para el autor, el esencial es el británico basado en “estándares de resultados ocupacionales”, aunque reconoce el valor del americano que pone el énfasis en el “desarrollo profesional”. Para él llegar a una síntesis de ambos sería el ideal, pues ambos carecen de un “paquete” de descriptores suficientemente válidos, que permitan la evaluación.

Al partir de una enseñanza tradicional que ayuda a “saber” y en parte a “saber que hacer”, el acento de la evaluación por competencias señala que lo realmente importante es “hacerlo”. Es decir, el foco se coloca en los resultados y por ello la evaluación en busca de la efectividad de la enseñanza cambia de manera radical. No es de extrañar que el mundo universitario se haya enfrentado a la enseñanza por competencias de manera contundente y, en la mayoría de las universidades europeas muy burocratizadas, el sistema de convergencia iniciado en Bolonia, se convierta en papel mojado en los próximos años.

La parte I del libro ofrece una perspectiva amplia de los fundamentos de la evaluación (assessment) basada en competencias. Responde a cuestiones: ¿cuáles son las diferencias entre los distintos sistemas? ¿qué es una evaluación basada en competencias? ¿cómo utilizar la evaluación basada en competencias? La parte II. Ofrece ayuda práctica para implantar la evaluación, incluyendo la formación de asesores y el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad. Aunque la parte II es esencialmente práctica, la primera mitad del libro es esencial para que el lector que no conoce la formación basada en competencias obtenga una visión panorámica y clara.

Los modelos de competencias tienen sus raíces en la formación del profesorado en EEUU. Ponían el énfasis en las conductas que deberán “ser aprendidas”, es decir, en el desarrollo de competencias. El programa se conoció como “performance-based teacher education (PBTE)” y tuvo muchas variaciones a lo largo de los años, como el más conocido modelo de Harvard. En cualquier caso la competencia (competence) es algo que adquiere el individuo y aplica a su rol profesional. Para cada rol son necesarias un conjunto de competencias.

A este lado del Atlántico, en el Reino Unido, se crea el National Council for Vocational Qualifications (NVQ) y se le encarga la responsabilidad de desarrollar los criterios para un nuevo marco de cualificaciones basado en competencias. En este caso es un sistema centralizado que se encarga de todos los estándares que deben reflejar las “expectativas del puesto de trabajo”. El desarrollo de competencias personales se hace para satisfacer esos estándares. Este concepto de competencia (competency) es diferente del inicial (competente).

Fletcher sigue esta segunda línea y, como es habitual en el mundo anglosajón, ni siquiera llega a comentar de pasada el planteamiento constructivista francés, cargado de un cierto componente ideológico. El conjunto del libro se dirige a marcar las diferencias del modelo en torno a quién realiza los procesos de evaluación, cómo se determina la calidad objetiva de la evaluación, el valor de la evaluación y las necesidades de formación para realizar una correcta evaluación.

Sin embargo, el autor no es un partidario absoluto del sistema NVQ sino que recomienda una visión abierta para responder a las necesidades de cada caso. Considera que hay que preguntarse cuál es el sistema que cumple mejor con las necesidades, cuáles son las implicaciones de cada decisión, cuáles son las diferencias esenciales entre las alternativas, y, sobre todo, que queremos evaluar (competencias ocupacionales, personales, generales o una mezcla de ellas).

### **Juicio crítico**

Este libro es una de las pocas obras que tratan el tema, excesivamente complejo para cuantos están habituados a la evaluación tradicional. Tal vez esta sea, en definitiva, una de las dificultades para la implantación de la formación por competencias, actividad que supone la búsqueda de evidencias habitualmente desconocidas para el formador académico.

La obra no llega a cien páginas y es realmente valiosa, pero necesita una lectura reposada y contrastada. Es muy densa y, tal vez, carece de ejemplos y ejercicios que la permitiera ser asequible.

Encarna LÓPEZ  
AEEC