

Análisis de trabajo: su aplicación en la identificación de los contenidos de formación en los mandos de la Ertzaintza (Policía Autónoma Vasca)

MIKEL GORRITI BONTIGUI

Miembro de la Oficina de Modernización Administrativa del Departamento de Vicepresidencia del Gobierno vasco

ARANTZA IRUSTA SÁINZ

Jefe del Área de Evaluación del Gabinete del Viceconsejero de Seguridad del Gobierno vasco

135

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende explicar el procedimiento de identificación de necesidades formativas para mandos llevado a cabo en la Policía Autónoma Vasca (Ertzaintza), a partir de un cuestionario de necesidades formativas creado al efecto.

En noviembre de 1982 la Ertzaintza sale por primera vez a las calles del País Vasco y desde entonces hasta la actualidad ha ido desplegando sus efectivos por todo el territorio de la comunidad, suplantando a la Policía Nacional y la Guardia Civil en todo lo referido a seguridad ciudadana, investigación criminal y recursos operativos.

La selección y formación de los mandos de la Policía Vasca se ha convertido en una necesidad básica del despliegue, como desarrollo vertical fundamental de cualquier policía.

Como resultado de las intervenciones selectivas y formativas previas de los psicólogos del trabajo y de las organizaciones del Departamento de Interior del Gobierno vasco, creció la consciencia de que un proceso tan trascendente debía partir de un profundo conocimiento de la labor policial en este ámbito gestor, por lo que se decidió acometer un análisis de trabajo, centrado en el trabajador, con el fin de generar la materia prima y los criterios que permitiesen a la Academia de Policía del País Vasco diseñar los instrumentos de selección y formación para un curso de suboficiales (tercer nivel jerárquico de esta policía).

Los objetivos del análisis se centraban en identificar cuatro componentes selectivos y formativos referidos a las características deseables de los mandos: conocimientos verbales; destrezas; aptitudes y rasgos de personalidad.

Los dos primeros entendidos como marco teórico desde los contenidos verbales y como fin formativo desde las destrezas, y los dos segundos como los contenidos predictivos del aprendizaje y, por tanto, contenidos selectivos de acceso al curso.

Hasta ahora este proceso se ha venido realizando a través de un exhaustivo análisis del trabajo centrado en las tareas siguiendo un planteamiento clásico de identificación de inventario de tareas, criticidad y análisis. Dicho análisis incluía la identificación de los diagramas de flujo, las condiciones de la ejecución y la definición de los estándares de ejecución para cada tarea. Con ello se generaba gran cantidad de información que servía para acometer objetivos no exclusivos de selección y formación. De hecho, se produjo la consciencia de que cuando los fines solamente se referían a selección y formación, la información generada en un proceso completo de análisis de tareas no era utilizada en toda su posibilidad, por lo que se decidió simplificar el análisis con el fin de ser más eficientes obteniendo la misma eficacia. Así, se tomó la decisión de elaborar un cuestionario tipo de necesidades formativas que permitiese obtener información de los cuatro componentes descritos, más rápidamente de lo que permite un análisis de tareas clásico.

2. MÉTODO

La metodología que sustenta el diseño del cuestionario es la de Primmoff (1975), que distingue cuatro elementos básicos a la hora de analizar el trabajo: habilidades, destrezas, conocimientos teóricos y otros rasgos de personalidad (CDHO's).

Para acotar el campo de las habilidades se partió de la teoría de Fleishman (1984), que distingue 52 habilidades representativas de la personalidad humana. El campo de la personalidad se conformó por 41 rasgos de personalidad con sus correspondientes definiciones operativas, apoyados en la teoría de los *Big Five* (Digman, 1991) y fruto de una revisión de literatura sobre rasgos predictivos de mando en policía. Para elaborar las taxonomías de conocimientos y destrezas se realizó una profunda revisión bibliográfica de todos aquellos cursos de mando llevados a cabo en organizaciones policiales y no policiales, pero similares en cuanto a sus cometidos de gestión.

El instrumento estaba compuesto de 492 ítems (cuestiones, variables) de tipo cerrado y estructurado, con un intervalo de respuesta uniforme y continuo con rango 1-7, según la importancia concedida:

- Escala: 1. *innecesario*
 2. *muy poco necesario*
 3. *poco necesario*
 4. *necesario*
 5. *bastante necesario*
 6. *muy necesario*
 7. *imprescindible*

En el primer apartado, aparecían listadas las 52 *habilidades* pertenecientes a las categorías de habilidades cognitivas, perceptuales, psicomotoras y físicas, con su definición operativa, de la forma siguiente:

Figura 1	
HABILIDADES	IMPORTANCIA
Originalidad: es la habilidad o aptitud para producir ideas inusuales en relación a un tema concreto; fundamentalmente se concreta en inventar soluciones creativas o desarrollar nuevos procedimientos en aquellos problemas en los que las formas tradicionales de resolverlos ya no son aplicables	1 2 3 4 5 6 7
Memoria: se refiere a la aptitud o habilidad para recordar información referida a palabras, números, imágenes o procedimientos; partes de esta información pueden ser recordadas por sí mismas o con otros trozos de información asociados	1 2 3 4 5 6 7

En el segundo apartado se recogían un total de 150 *destrezas* concretas y definidas, entendiéndose por destreza aquellas conductas en las que se puede observar que el sujeto es diestro en su trabajo y que responden al enunciado «ser capaz de...». Estas destrezas fueron distribuidas por nuestros técnicos siguiendo un criterio conceptual (no se calculó el acuerdo entre los evaluadores) en las 17 categorías o familias generales siguientes:

1. *planificación y organización del trabajo (16 destrezas)*
2. *interpretación y análisis (7 destrezas)*
3. *integración y coordinación (5 destrezas)*
4. *resolución de problemas (2 destrezas)*
5. *competencia técnica (11 destrezas)*
6. *desarrollo de los subordinados (4 destrezas)*
7. *autodesarrollo e imagen (7 destrezas)*
8. *creación de un clima laboral satisfactorio (3 destrezas)*
9. *motivación (5 destrezas)*
10. *control y evaluación (10 destrezas)*
11. *comunicación (10 destrezas)*
12. *relaciones interpersonales (6 destrezas)*
13. *destrezas relacionadas con la documentación policial (12 destrezas)*
14. *destrezas en el manejo de instrumentos y equipos (7 destrezas)*
15. *destrezas relacionadas con el tratamiento de la información (6 destrezas)*
16. *destrezas referidas a la investigación (15 destrezas)*
17. *destrezas relacionadas con el manejo de incidentes (24 destrezas)*

Un ejemplo de las destrezas contenidas en el cuestionario es el siguiente:

Figura 2	
DESTREZAS	IMPORTANCIA
Establecer planes de acción y priorizar actividades	1 2 3 4 5 6 7
Detectar cambios en el ambiente social del grupo de trabajo y realizar los ajustes necesarios	1 2 3 4 5 6 7

El tercer apartado presentaba los 41 *rasgos de personalidad* primarios definidos en forma de conductas. Dichos rasgos no se refieren a una taxonomía probada factorialmente, sino que han surgido de la revisión de literatura sobre predictores validados de la función de mando en la policía. Se expresaron tal y como aparecen en el siguiente ejemplo:

Figura 3	
RASGOS DE PERSONALIDAD	IMPORTANCIA
Asertividad: capacidad para afirmarse en las propias ideas o posturas frente a los demás, de ser firme y enérgico a la hora de justificar las actuaciones y preferencias de uno mismo	1 2 3 4 5 6 7
Sociabilidad: le gusta mantener contactos sociales, prefiere las actividades que implican el estar con más gente; es comunicativo, abierto y espontáneo en sus relaciones con la gente	1 2 3 4 5 6 7

Por último aparecía el apartado de los *contenidos teóricos* que englobaba un total de 246 contenidos verbales, también fruto de la revisión de literatura y referidos a 9 áreas temáticas generales, distribuidas de la siguiente forma:

1. *Derecho*: derecho constitucional, derecho administrativo, derecho penal, derecho procesal, derecho autonómico (61 ítems)
2. *Organización y funcionamiento policial*: organización policial, funcionamiento policial (12)
3. *Técnicas de gestión*: toma de decisiones, gestión de calidad, la supervisión, la planificación, la disciplina, la gestión de quejas, la productividad policial, la creación de equipos de trabajo, sistemas para la coordinación y comunicación interna, técnicas de dirección policial (59)
4. *Técnica policial*: investigación policial, prevención e intervención policial (13)
5. *Psicología*: técnicas de mando, el recurso humano en la organización, psicología y policía, intervención en crisis (32)
6. *Criminología*: la criminología como ciencia (10)
7. *Sociología*: la organización, la negociación, la prevención, la investigación social (19)
8. *Informática* (14)
9. *Idiomas* (6)

Seguidamente se pone un ejemplo de algunos contenidos:

Figura 4	
1. DERECHO	
1.1 DERECHO CONSTITUCIONAL	IMPORTANCIA
1.1.1 Antecedentes preconstitucionales del actual estado democrático de derecho	1 2 3 4 5 6 7
1.1.2 La Constitución de 1978	1 2 3 4 5 6 7

Por último, se incluía un apartado final de observaciones para recoger cualquier comentario suscitado en los encuestados referente al cuestionario.

3. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

La población objeto de estudio estaba constituida, en el momento en que se administró el cuestionario, por 224 ertzainas (policías vascos). Para el caso de una población finita, con un coeficiente de fiabilidad del 95,5 % y con una probabilidad de ocurrencia del fenómeno del 50 %, el número de sujetos a encuestar se concretó en 144, que se convirtió en 142 al establecer el peso proporcional que cada unidad aportaba a la población. La selección de los sujetos concretos a encuestar se llevó a cabo mediante el proceso de azar sistemático. Las necesidades de servicio impidieron la asistencia de la muestra completa, por lo que el número final se concretó en 119 individuos (53,4 % del colectivo), lo que supuso un 83,80 % de representatividad de la muestra teórica, que se considera suficientemente alto como para generalizar las conclusiones del estudio.

El cuestionario se administró de forma colectiva y en una única sesión. A los encuestados se les indicó que valoraran de 1 a 7 la importancia de cada uno de los ítems en función de las labores desempeñadas en sus puestos de trabajo. Se les pidió asimismo que aportaran datos de su unidad, división y puesto, que permitieran la identificación profesional del encuestado. El tiempo aproximado de administración fue de hora y media.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil ideal del suboficial de la Ertzaintza

Una vez administrado el cuestionario, se efectuó un análisis psicométrico de los resultados cuantitativos. La principal cuestión era: ¿qué resultados aportaba el instrumento en cuanto a las cuestiones fundamentales a las que se les otorgaba mayor importancia?

Los apartados de mayor importancia para la adecuada formación de un mando de la Ertzaintza resultaron los siguientes, por orden jerárquico de relevancia (rango: 1-7).

4.2 Resultados referidos a formación

Aquí se expondrá brevemente qué información se otorga a la Academia de Policía del País Vasco como materia prima para el diseño de su proceso selectivo de acceso al curso de suboficiales y del propio desarrollo curricular del curso.

Este tipo de implicaciones tuvo en cuenta los resultados referidos a destrezas y conocimientos verbales exclusivamente. Las destrezas se interpretaron como fines de aprendizaje bajo el objetivo de «ser capaz de». Los conocimientos verba-

Figura 5. Perfil ideal del suboficial de la Ertzaintza (N= 119)

Enunciado del ítem	Media
Manifiestar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	6,34
Decidir la actuación más eficaz	6,22
Transmitir seguridad en intervenciones de incidentes	6,09
Generar un ambiente de trabajo exigente pero amistoso	6,09
Tener conocimientos sobre los derechos del detenido	6,09
Comunicar exactamente los contenidos de un mensaje de forma que no provoque confusiones o malos entendidos	6,08
Establecer planes de acción priorizando actividades	6,02
Responsabilidad	6,01
Gestionar y solucionar las tensiones del grupo	5,97
Comprensión escrita	5,88
Provocar la cooperación para el logro de metas del grupo	5,87
Seleccionar las personas más adecuadas para la labor	5,87
Conocer el mayor aprovechamiento de cada miembro del grupo	5,87
Comunicar cualquier contenido, por duro que sea, manteniendo formas y evitando malas interpretaciones	5,86
Conocer los organismos o servicios de apoyo para cada tipo de incidente y competencias de cada uno	5,84
Diagnosticar correctamente problemas o eventos, valorar los problemas en su justa dimensión	5,84
Expresión verbal	5,84
Discriminar la gravedad y urgencia de un incidente	5,76
Coordinar la actividad de diversos grupos	5,71
Reestructurar asignaciones por imprevistos	5,68
Conocimiento sobre delitos contra el orden público	5,67
Integridad personal	5,66
Conocer las tácticas y protocolos de actuación existentes para cada tipo de incidente	5,54
Conocimiento de técnicas de intervención policial: control y disolución de reuniones y manifestaciones	5,50
Resolutividad	5,49
Anticipar el número de unidades de material necesario	5,45
Adecuar medios y empleo de fuerza a la situación	5,45
Conocimientos de delitos contra la libertad sexual	5,45
Intervención policial: actuación ante explosivos	5,45
Determinación	5,39
Intervención policial: detención de sospechosos	5,37
Establecimiento de objetivos	5,35
Delimitar competencias: organismo competente para cada caso	5,24
Conocimiento del ejercicio de los derechos y libertades	5,24
Iniciativa	5,21
Dirección interna	5,18
Conocimiento de derechos fundamentales y libertades públicas	5,18
Conocimientos de delitos de peligro en general	5,18
Tacto en las relaciones	5,05
Conocimiento del manejo de armas	5,03

mente en su totalidad y posteriormente por los epígrafes que los identifican, en familias de destrezas o cabeceras de asignatura para el caso de los componentes verbales.

4.2.1 Implicaciones referidas a destrezas

Lo primero que destacó de los resultados fue el alto valor dado a la mayoría de las puntuaciones. La media de todas las puntuaciones superó el valor de 5, lo cual si bien confirma la hipótesis previa en cuanto a las destrezas exigidas a un mando, no discrimina claramente entre ellas. De todas formas y como criterio general, se aconsejó no escoger valores inferiores a esta puntuación, ya que tal elevación de puntuaciones podía deberse a la existencia de un marco de referencia poco estructurado en los miembros de la muestra o a la deseabilidad social de los mismos a la hora de contestar el cuestionario.

Hechas estas salvedades, los datos confirmaron la existencia de 7 destrezas críticas ya incluidas en el perfil ideal del suboficial (N= 119).

Figura 6		
Destreza	Media	Desviación
Manifiestar coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	6,33	0,80
Decidir la actuación más eficaz: mejores resultados con menor riesgo	6,21	0,89
Comunicar exactamente los contenidos de un mensaje de forma que no provoque confusiones o malos entendidos	6,08	1,01
Generar un ambiente de trabajo distendido, exigente pero amistoso	6,08	0,87
Transmitir seguridad y tranquilidad en intervenciones ante incidentes	6,08	0,89
Establecer planes de acción y priorizar actividades	6,00	1,00
Gestionar y solucionar las tensiones del grupo e impedir su reincidencia	5,97	1,04

A continuación se expone una tabla en la que se analizan los resultados por epígrafes de destreza o materia. En ella se han tenido en cuenta el promedio de las puntuaciones medias para cada destreza, sus desviaciones, el porcentaje de contenidos que superan los valores 3, 4, 5 y 6, así como el número de destrezas que aporta cada materia, con el criterio de no tomar valores inferiores al valor 5. La tabla se ordena en función de este último resultado.

les eran considerados un medio para alcanzar el aprendizaje, no un fin en sí mismos. Los resultados de estos dos componentes formativos se exponen primera-

Figura 7. Resultados de familias de destrezas (N = 119)

Materia	Media	Desviación	% > 6	% > 5	% > 4	% > 3	Contenidos
<i>Manejo de incidentes</i>	5,10	0,67	8,33	54,16	33,33	4,16	15
<i>Planificación y organización del trabajo</i>	5,47	0,31	6,25	87,5	6,25	0	15
Competencia técnica	5,32	0,41	0	90,9	9,09	0	10
Comunicación	5,22	0,61	10,0	50,0	40,0	0	6
Tratamiento de la información	5,63	0,10	0	100	0	0	6
Interpretación y análisis	5,38	0,37	0	71,4	28,5	0	5
Control y evaluación	5,03	0,48	0	50,0	50,0	0	5
Autodesarrollo e imagen	5,11	0,62	14,2	42,8	42,8	0	4
Desarrollo de los subordinados	5,34	0,18	0	100	0	0	4
Integración y coordinación	5,28	0,34	0	60,0	40,0	0	3
Motivación	5,13	0,55	0	60,0	40,0	0	3
Relaciones interpersonales	5,05	0,43	0	50,0	50,0	0	3
Investigación	4,57	0,49	0	20,0	73,3	6,66	3
<i>Creación de clima laboral</i>	5,52	0,52	33,3	33,3	33,3	0	2
<i>Resolución de problemas</i>	5,82	0,15	0	100	0	0	2
Destrezas en manejo de instrumentos	4,73	0,37	0	28,57	57,14	14,88	2
Documentación policial	4,58	0,41	0	8,33	91,6	0	1

Aunque la tabla está ordenada según el número de contenidos que cada agrupación de destrezas aporta, se señalan en cursiva aquellas materias o agrupamientos de destrezas que han quedado en primer lugar por los valores de la media o por el porcentaje de contenidos que han superado el valor 6.

Destacaron las destrezas referidas a la *resolución de problemas*, con un valor promedio de 5,82 (Sx: 0,15), y al *manejo de incidentes* que, aunque tiene un valor promedio de 5,10 (Sx: 0,67), aportó dos destrezas críticas a las siete comentadas; su media se obtuvo del mayor número de registros y 15 de sus contenidos superaron el valor 5. También se observó la importancia de las destrezas referidas a la *creación de un clima laboral satisfactorio*, con un valor promedio de 5,52 (Sx: 0,52) y el 33,33 % de sus valores superando el valor 6, así como las de *planificación y organización del trabajo*, con un valor promedio de 5,47 (Sx: 0,31) y con 15 contenidos como aporte. Asimismo, destacaron por debajo las referidas a *documentación policial*, con un valor promedio de 4,58 (Sx: 0,41); *manejo de instrumentos y equipos*, con un valor promedio de 4,73 (Sx: 0,37), y las de *investigación*, con un valor promedio de 4,57 (Sx: 0,49). Parece, por tanto, que las destrezas referidas a contenidos policiales fueron menos valoradas que otro tipo de destrezas.

4.2.2 Implicaciones referidas a contenidos verbales

La hipótesis de contenidos verbales (conocimientos) se elaboró por esta División de Planificación del Gabinete del Viceconsejero de Seguridad, a partir de la revisión de literatura sobre contenidos de cursos de mando en policía y sobre contenidos referidos a la gestión de personal en mandos intermedios.

En un primer acercamiento a los resultados, se observó que las puntuaciones también eran altas —sin serlo tanto como en el caso de las destrezas. También

para este caso se aconsejó no tomar valores inferiores al valor 5, aunque creímos que este criterio debía observarse en función de las posibilidades de la Academia en cuanto a la conformación de las asignaturas (profesorado) y a la coherencia teórica de estos agrupamientos.

A continuación se expone una tabla en la que se analizan los resultados por epígrafes de asignatura o materia. En ella se han tenido en cuenta el promedio de las puntuaciones medias para cada materia, sus desviaciones, el porcentaje de contenidos que superan los valores 3, 4, y 5 —ya que mayores no ha habido—, así como el número de contenidos formativos que cada materia aportó, con el criterio de no tomar valores inferiores al valor 5. La tabla se ordena en función del número de contenidos que aportó cada materia.

Figura 8. Resultados de conocimientos verbales (N = 119)

Materia	Media	Desviación	% > 5	% > 4	% > 3	Contenidos
<i>Derecho</i>	4,53	0,67	31,14	44,26	24,59	19
<i>Técnica policial</i>	4,90	0,37	45,45	54,54	0,00	15
Técnicas de gestión	4,71	0,35	13,55	83,05	3,33	8
Psicología	4,72	0,32	21,87	78,92	0,00	7
Organización y función policial	4,59	0,31	16,66	83,33	0,00	2
Informática	4,36	0,21	0,00	100	0,0	0
Sociología	4,28	0,35	0,00	73,68	26,31	0
Criminología	3,90	0,31	0,00	50,00	50,00	0
Idiomas	2,82	1,08	0,00	16,66	33,33	0

Según estos datos, el derecho es la materia que aportó más contenidos y sin embargo no fue la que obtuvo más porcentaje de contenidos importantes. La materia de técnica policial es la que aportó bastantes contenidos y, al mismo tiempo, obtuvo una valoración coherente con su importancia al tener el mayor porcentaje de valores superiores al 5 y no tener ninguna valoración inferior al 4. Esto puede deberse a que estas materias eran las que más conocían y, por tanto, sobre las que poseían mayor criterio de valoración.

No ocurrió lo mismo con las materias de técnicas de gestión, psicología e informática, donde los altos porcentajes superiores al valor 4 e inferiores al valor 5, parecían indicar que los sujetos no se atrevían a emitir un juicio de importancia efectiva.

Respecto a los resultados de sociología y criminología, ocurrió algo parecido a lo comentado en el párrafo anterior, con la salvedad de que esta vez sí tuvieron claro que había contenidos de estas materias que no eran necesarios.

Por último, en materia de idiomas, creímos que había que analizar los resultados atómicamente por lengua preguntada y por unidades policiales diferenciadas, ya que algún idioma podría ser necesario en función de las características concretas de los ciudadanos a los que se sirve.

5. CONCLUSIÓN

Como conclusión general, cabe comentar que los cuestionarios de necesidades formativas como el descrito pueden ser una alternativa válida cuando las circunstancias de la organización impidan el desarrollo de los costosos análisis de tareas. Además, por ser un cuestionario administrable a una muestra, tiene potencialidades estadísticas difíciles de satisfacer en planteamientos más cualitativos de entrevistas a expertos, como es el caso de los análisis de tareas clásicos. Por otro lado y en su contra, está el hecho de que la información obtenible es más general y difícil, por ausencia de análisis de tareas críticas, la obtención de información para la elaboración de simulaciones, *assessment centers*, pruebas de evaluaciones del desempeño, etc.

Asimismo, el hecho de utilizar como muestra a los actualmente ocupantes del puesto a cubrir, tiene como handicap que los resultados, cuando menos, son una foto contaminada de la realidad y, de no hacer una lectura crítica de los resultados del cuestionario, se puede caer en la perpetuación del *status quo* del mando. A ello también obedece cierta deseabilidad social detectada y cierta apatía en las respuestas detectadas en los resultados.

Sigue pareciendo adecuada la teoría de Primmoff (1975) a la hora de acometer un análisis del trabajo centrado en el trabajador. Su estructura de componentes de ejecución parece ser un buen indicador de la naturaleza de las características implicadas.

Si bien existen componentes de mando específicos para policía, éstos no son muy diferentes de los exigidos a un mando intermedio de una organización cualquiera. Se puede decir que los aspectos críticos para mandar en ámbitos no policiales, también lo son en el campo policial. De estos aspectos destacan las destrezas como las más importantes y, sobre todo, aquellas que tienen que ver con la integridad del sujeto, con la coherencia entre la palabra y la acción, la toma de decisiones, la previsión, la capacidad de cohesionar grupos y conseguir que hagan cosas, transmitir seguridad y gran capacidad de comunicación. Es decir, características clásicamente consideradas de mando. Sólo las destrezas representan el 47,5 % del perfil ideal del suboficial en la Ertzaintza. Le siguen los conocimientos de derecho y técnica policial con el 30 %, y no destacan los rasgos de personalidad ni las aptitudes, quizás por ser contenidos más predictivos que directamente observables, como las destrezas.

BIBLIOGRAFÍA

- DIGMAN, J. M. «Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model». En: *Annual Review of Psychology*, 41, pág. 417-440, 1991.
- FLEISHMAN, E. A.; QUAINANCE, M. K. *Taxonomies of Human Performance: The description of human tasks*. Nueva York: Academic Press, 1984.
- PRIMMOFF, E. S. *How to prepare and conduct job element examinations*. Washington DC: U.S. Government Printing Office, 1975.