



Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales:

En los años más recientes se ha visto un gran cambio en los negocios a nivel mundial, cambios acelerados por la globalización de la economía y la introducción de nuevas tecnologías. Estos cambios han modificado sustancialmente las estructuras organizacionales, las cuales son con menos niveles de jerarquía, más horizontales y flexibles, en las cuales los trabajadores se desenvuelven en múltiples tareas donde su apoyo es requerido. La típica carrera interna, que llevaba un camino lateral, ha cambiado hacia una espiral, con énfasis marcado en la experiencia internacional. En este ambiente es mucho más difícil mantener un trabajo estable.

Estos cambios también han alterado el contrato implícito entre los empleados y la compañía. Tradicionalmente las compañías ofrecían seguridad de empleo. Ahora, lo que los empleados buscan en una compañía es la oportunidad de poder desarrollarse en el campo profesional y

demostrar sus capacidades personales, ya que esto les podrá asegurar su futuro como empleados. Las compañías buscan maximizar el desempeño de sus empleados, para mejorar sus resultados. El antiguo contrato psicológico entre la empresa y sus trabajadores, estaba basado en que los empleados deseaban permanecer por mucho tiempo en la compañía, mientras que el nuevo contrato esta basado en la demostración de capacidades y habilidades del empleado trasladado a desempeño, para

“El antiguo contrato psicológico entre la empresa y sus trabajadores, estaba basado en que los empleados deseaban permanecer por mucho tiempo en la compañía, mientras que el nuevo contrato esta basado en la demostración de capacidades y habilidades del empleado trasladado a desempeño, para garantizar su permanencia”.

garantizar su permanencia. Algunos de los gerentes se preguntan ¿qué pasa si ellos entrenaran al personal y después éstos abandonarían la compañía?. La única respuesta para esto, es de que todas las cosas serían peores para ellos si no entrenaran al personal y después ellos se rehusaran a abandonar la empresa. En este nuevo ambiente, las compañías para sobrevivir depende de la habilidad de los empleados de prever el futuro y comprender como se genera valor para los clientes, para hacer que esto suceda.

En este nuevo contexto, el departamento de recursos humanos adquiere una nueva misión más orientada hacia la estrategia, la generación del valor y el desempeño personal y organizacional. El viejo enfoque de recursos humanos era de tareas administrativas, bastante burocráticas, las cuales incluían el pago de la nomina, la preparación de manuales de descripciones de puestos y funciones, el entrenamiento genérico de los empleados, etc., tareas básicamente reactivas, enfocadas en solucionar problemas y combiar para mantener la paz interna.

Hoy el departamento de recursos humanos tiene un papel estratégico y de creación de valor, dado por el recurso más importantes de la compañía es su gente. Hoy debe seleccionar, entrenar, desarrollar, evaluar y motivar a los empleados, para garantizar que la compañía tiene un personal capaz y alineado con la estrategia y el desempeño del negocio. Su papel es mucho más proactivo, además de resolver los problemas laborales de la compañía, se espera que sus acciones se enfoquen hacia mejorar el desempeño del negocio y generar valor para los clientes.

En este nuevo ambiente, el rol del departamento de recursos humanos es atraer, retener y desarrollar al mejor talento posible, de acuerdo a las capacidades y habilidades necesarias para un rol específico, para garantizar maximizar el desempeño y el valor al cliente.

¿EVALUACIÓN DE RESULTADOS O DE COMPETENCIAS?:

Varias compañías evalúan a sus empleados según sus resultados y el logro de sus objetivos. Esta clase de evaluación se enfoca en lo que se ha alcanzado, por ejemplo: numero de unidades vendidas, porcentaje de aumento en cuota de mercado, incremento en rentabilidad o mejoras en calidad. Usualmente, los incentivos financieros dependen de alcanzar estos objetivos, típicamente dentro de un horizonte de tiempo anual. Dado que tales objetivos están cuantificados y medidos, la evaluación

“En este nuevo ambiente, el rol del departamento de recursos humanos es atraer, retener y desarrollar al mejor talento posible, de acuerdo a las capacidades y habilidades necesarias para un rol específico, para garantizar maximizar el desempeño y el valor al cliente”.

puede ser de carácter objetivo. Esta evaluación es hecha generalmente por el superior del empleado, que actúa como juez, interpretando los datos relacionados a los objetivos.

Sin embargo, esta evaluación por logro de objetivos, mira únicamente a los resultados obtenidos en un período de tiempo en particular, los cuales en ocasiones pueden ser debidos a factores más halla del desempeño propio del empleado, lo cual no contribuye necesariamente a desarrollar las capacidades para alcanzar los resultados en el futuro. Por ejemplo, una persona puede lograr mejores resultados dependiendo del mercado, las condiciones económicas, la rapidez de innovación de la competencia, los precios, etc., factores que no son externos al desempeño del empleado.

Es por ello que la evaluación por resultados falla al enfocarse únicamente en el efecto o resultado finales y no en el desempeño y las capacidades de las personas.

Debido a ello, es que la evaluación que se enfoca exclusivamente en los resultados, pueden incluso ser ineficiente cuando se quiere fomentar las habilidades y capacidades de las personas, pues la gente estará interesada solamente en lo que ella alcanza (el qué o el efecto) no en cómo ella lo alcanza (el cómo o las causas). En caso extremo puede incluso motivar comportamientos inconsistentes con las capacidades que la compañía desea desarrollar en sus empleados. Es por eso que varias compañías están comenzando a evaluar a sus empleados no solo por el logro de los objetivos (el qué), sino también por las competencias (el cómo) que ellos desarrollan. Es decir tanto el efecto como la causa.

Este tipo de evaluación ha sido propuesta originalmente por Kaplan y Norton (1,996), creadores de lo que se conoce como el "Balanced Scorecard". Bajo este enfoque los índices de competencias son añadidos a los índices de resultados, y se calcula un promedio para obtener un índice final, de acuerdo a pesos o ponderaciones predeterminadas, lo cual tiende a afectar su pago. Aunque hay ventajas bastante obvias en enriquecer la evaluación tradicional por objetivos, con el procedimiento propuesto en el Balanced Scorecard tiene una desventaja.

Debido a que esta evaluación mezcla los objetivos ya ampliamente conocidos por los gerentes, con las competencias de las personas, muy pocas compañías alrededor del mundo la han utilizado eficientemente, principalmente por que el

“Es por eso que varias compañías están comenzando a evaluar a sus empleados no solo por el logro de los objetivos (el qué), sino también por el desarrollo de las competencias (el cómo) que ellos desarrollan. Es decir tanto el efecto como la causa”.

concepto de competencias es muy poco comprendido y es aun más difícil de ser desarrollado y medido en forma efectiva, en comparación con el uso de objetivos y metas. También requiere de los

individuos motivación intrínseca para desarrollar sus competencias y habilidades, en comparación con la motivación puramente extrínseca, de un bono por resultados a fin de año. Para poder implementar esta nueva evaluación, primero necesitamos entender exactamente que significa ese concepto de competencias.

¿QUE SON COMPETENCIAS?:

El concepto de "competencias" comenzó a ser usado en un contexto de negocios después de ser nombrado por McLelland (1973) para demostrar que el "éxito de una persona en su trabajo no puede ser basado únicamente en los exámenes de inteligencia". Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las capacidades de la gerencia, en las cuales preguntaron a un grupo ¿qué capacidades específicas todavía no manejaban claramente?

Utilizando el concepto para cubrir dichas aptitudes y conocimientos, así como comportamientos y rasgos de la personalidad.

Sobre los años, el alcance del término "competencias" se ha extendido gradualmente hacia dos diferentes tipos: competencias técnicas o específicas de la posición y gerenciales o genéricas.

TIPOS DE COMPETENCIAS:

Como se mencionó anteriormente, hay dos tipos básicos de competencias: (1) las competencias técnicas, específicas o laborales, y (2) las competencias gerenciales o genéricas.

Las **Competencias Técnicas** son los conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular. Incluyen: conocimientos, habilidades y destrezas laborales específicas que son necesarias para una tarea particular. Por ejemplo, ciertos trabajos pueden requerir un conocimiento específico de inglés o de habilidades mecanográficas. Las habilidades de inglés o de mecanografía serían catalogadas como capacidades técnicas para esos trabajos.

En este artículo no discutiremos este tipo de competencias, ya que serán tratadas en

posteriores ejemplares de Notilink, sino que el contexto de este artículo se basa en las competencias gerenciales o genéricas.

Las **Competencias Genéricas** o gerenciales son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su rol de gerencia y ejercer adecuado liderazgo con las personas. Son más genéricas y aunque cada compañía puede acentuar algunas de

ellas más que otras, pueden ser estudiadas a través de detectar las habilidades claves de la gerencia.

Según el modelo antropológico de una compañía, propuesta por Pérez López (1998), la función clave de la gerencia consiste en "diseñar estrategias que producen valor económico, desarrollando las capacidades de los empleados, y consiguiéndolos identificarse con la misión de compañía". Desde este contexto, una

estrategia que genera valor, mientras que no contribuye a desarrollar las capacidades de los empleados o de desarrollar la unidad de propósito en la compañía, no serían válidas. Por lo tanto, además de la dimensión "Estratégica", la función de la gerencia también incluye lo que hemos llamado la dimensión "Intrategia" (Cardona y Chinchilla, 1998).

“Las Competencias Técnicas son los conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular. Incluyen: conocimientos, habilidades y destrezas laborales específicas que son necesarias para una tarea particular”.

“Las competencias gerenciales son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su papel gerencia y ejercer adecuado liderazgo con las personas”.

“Intrategia” se dirige hacia la forma como la gerencia desarrolla a los empleados de la compañía y desarrollar su compromiso e involucramiento hacia la misión.

Mientras que la “Estrategia” se mide en términos de la eficacia en producir resultados

económicos, la “Intrategia” se mide en los términos del grado de confianza de los empleados en la gerencia y su compromiso con la compañía. Desde este punto de vista de análisis de la función de la gerencia, podemos deducir tres tipos

de competencias: (i) las estratégicas, que son necesarias para obtener buenos resultados

económicos, (ii) las intratéticas, las cuales son necesarias para desarrollar a los

empleados y reforzando su confianza y compromiso con la compañía. A estos dos tipos relacionados de capacidades de la gerencia tenemos que agregar una tercera, que llamaremos (iii) las capacidades de eficiencia personal, las cuales son los hábitos que permiten a una persona mantener una relación eficaz con su medio ambiente (Covey 1993). Estos hábitos tienen que ver con el equilibrio y el desarrollo personal, miden la capacidad de una persona de autoadministarse, lo cual es un requisito previo y esencial para cualquier persona que desee dirigir a otras.

Varios modelos de competencias gerenciales han sido desarrollados, por ejemplo en este artículo se describe un modelo específico de competencias que

puede ser utilizado, sin embargo, es importante agregar que cada compañía debe decidir qué competencias gerenciales necesita desarrollar, para alcanzar sus objetivos metas, visión y misión. El modelo de competencias que elige una compañía es una expresión clara de la cultura que desea promover y del estilo de liderazgo que desea desarrollar, por lo tanto, dicho modelo se puede utilizarse como una herramienta clave para el cambio y el desarrollo de la cultura que la Organización busca crear.

“Desde este punto de vista de análisis de la función de la gerencia, podemos deducir tres tipos de competencias: (i) las estratégicas, que son necesarias para obtener buenos resultados económicos, (ii) las intratéticas, las cuales son necesarias para desarrollar a los empleados y reforzando su confianza y compromiso con la compañía. A estos dos tipos relacionados de capacidades de la gerencia tenemos que agregar una tercera, que llamaremos (iii) las capacidades de eficiencia personal, que significa la capacidad de una persona de autoadministarse, lo cual es un requisito previo y esencial para cualquier persona que desee dirigir a otras personas”.

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS:

Son las capacidades gerenciales asociadas con el desarrollo, implementación y resultados derivados de la estrategia, dentro de las cuales el autor menciona las siguientes:

1. Visión del Negocio: reconoce y explora las oportunidades, amenazas y fuerzas del ambiente externo que impactan en la competitividad y desempeño de la empresa, para construir una visión clara del futuro que se desea construir.

2. Solución del Problema: identifica las situaciones complejas, los problemas y sus causas, y hace uso de las capacidades de sintetizar, tomar decisiones y actuar para solucionarlos.
3. Optimización de Recursos: utiliza los recursos que están disponibles, de la manera más eficiente y más económica, para obtener los resultados deseados.
4. Orientación del Cliente: determinar las necesidades y expectativas de los cliente y responder pronto y efectivamente a dichas necesidades.
5. Desarrollo de Redes de Cooperación: crear y mantener una amplia red de relaciones con individuos claves dentro de la compañía y en la industria.
6. Negociación: desarrollo de estrategias y medios para solucionar divergencias y llegar a encontrar soluciones a problemas que satisfagan todas las partes en conflicto.

COMPETENCIAS INTRATEGICAS:

Las competencias intratégicas son las capacidades gerenciales asociadas al desarrollo de los empleados y el reforzamiento de su confianza y compromiso con la compañía, dentro de las cuales el autor menciona las siguientes:

1. Comunicación: se comunica con eficacia, utilizando ambos tipos de comunicación: formal e informal, y proporciona datos específicos para respaldar sus observaciones y sus conclusiones.
2. Fijación de Objetivos: asigna objetivos y tareas a las personas y provee seguimiento para el cumplimiento exacto de dichas tareas.

3. Empatía: escucha y presta atención a las preocupaciones de las otras personas, respetando sus sentimientos.
4. Delegación: delega en los miembros de su equipo la toma de decisiones y los recursos que ellos necesitan para cumplir sus objetivos.
5. Desarrollo de Empleados: ayuda a sus colaboradores a descubrir las áreas para mejorar y desarrollar sus habilidades y capacidades personales y profesionales.
6. Trabajo en Equipo: promueve una atmósfera de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, estimula entre ellos el alcanzar metas en común.

COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL:

Son las capacidades de la gerencia asociadas a los hábitos básicos de una persona con respecto a su capacidad de autogestión y a su relación con el ambiente, dentro de las cuales el autor propone una lista de seis (6) competencias básicas, cada uno de las cuales las divide en subcompetencias:

I. Proactividad

1. Iniciativa: promueve, inicia y conduce cambios necesario para mejorar el desempeño de la compañía.
2. Creatividad: genera ideas y soluciones innovadores a los problemas que ella encuentra.
3. Autonomía: utiliza su propio juicio al tomar decisiones, más bien que simplemente reaccionar al ambiente ó a las opiniones de otros.

II. Carisma Personal

4. Optimismo: ve los problemas y dificultades desde el punto de vista más favorable, buscando siempre su solución.
5. Automotivación: actúa por su propio impulso, sin necesitar dirección, guía o estímulos externos.
6. Entusiasmo constantemente anima, inspira y motiva a otros para alcanzar las metas.

III. Autocontrol

7. Disciplina: siempre hace lo que ha decidido hacer y cumple con sus planes en tiempo, a pesar de las dificultades que se le presentan.
8. Concentración puede enfocar su atención en uno o más problemas específicos por un período del tiempo largo, sin distraerse.
9. Autocontrol: controla sus emociones y actúa apropiadamente, aún en situaciones de presión.

IV. Autogestión

10. Administración del Tiempo: da prioridad a sus metas y programa sus actividades para poder realizarlas en el tiempo apropiado.
11. Manejo del Estrés: mantiene su equilibrio interno no permitiendo perder la calma.
12. Toma Riesgos: toma acciones apropiadas de gran responsabilidad personal, aun con incertidumbre.

V. Integridad

13. Credibilidad: siempre cumple con sus ofrecimientos y promesas en tiempo.
14. Imparcialidad: da a cada uno y pide de cada uno lo que es apropiado, sin la discriminación o injusticia.
15. Honestidad se comporta correctamente y honorablemente en todas las situaciones, velando siempre por ser un ejemplo de cumplimiento de los valores de la compañía.

VI. Desarrollo personal

16. Autocrítica: evalúa su propio comportamiento regularmente y en profundidad.
17. Autoconocimiento: sabe sus propias debilidades y sus fortalezas profesionales y personales.
18. Cambio Personal: tiene la capacidad de modificar constantemente su comportamiento para reforzar sus puntos fuertes y superar sus débiles.

“Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias de la gerencia, es el que se conoce como “Evaluación 360⁰”. En este sistema evalúa a una persona, su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados y en algunos casos también sus otros clientes internos, además de su propia autoevaluación”.

EVALUACIÓN 360⁰ PARA MEDIR LAS COMPETENCIAS DE LA GERENCIA:

Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias, es la “Evaluación 360⁰”. En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vista: su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, además de su propia autoevaluación.

Otra gente puede también ser incluida en la evaluación, tal como clientes externos o proveedores, dependiendo del tipo de trabajo que se realiza. En la mayoría de los casos la evaluación no es 180⁰ (evaluación de jefes y colegas) o algo parecido, dependiendo de la cultura de la Organización. El punto importante, es obtener

retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación, en el cual el jefe es juez y jurado.

La evaluación 360⁰ no está excepta de riesgos o malas interpretaciones. Para poder utilizar dicha evaluación en forma eficaz es importante tener ciertas precauciones en mente. La primera es que la compañía debe entender y comunicarse muy claramente a sus empleados exactamente porqué está utilizando esta herramienta, cuales serán los usos que se le darán a los resultados de la evaluación y principalmente comunicar que es lo que se va a evaluar. Usar la evaluación 360⁰ para apoyar el desarrollo y la capacitación gerencial, no es igual que usarla para ayudar a decidir sobre promociones o remuneraciones. Por otro lado, los evaluadores tienden a dar diversas evaluaciones, dependiendo del uso que se le dará a los resultados.

Específicamente, los resultados de la evaluación 360⁰ es mucho menos confiable cuando se alinea a la remuneración, lo que limitará su alcance

para capacitar o desarrollar las habilidades gerenciales necesarias. Es por ello que no es recomendable inicialmente, ligar mejoras en competencias gerenciales a la remuneración. La segunda preocupación para que la evaluación 360⁰ sea eficiente, es que requiere un ambiente de completa confianza de todas las partes

involucradas en el proceso. Es vital que los límites de confidencialidad de los datos y el anonimato del evaluador están entendidos claramente y preservados todo el tiempo. Los evaluadores y los evaluados deben confiar en a la gente que tiene acceso a los

resultados. Para proteger el anonimato, es mejor agregar más evaluadores. Si la información se separa en diferentes grupos (superior, colegas, subordinados), es mejor tener por lo menos tres evaluadores para cada grupo a excepción claro está, del jefe. La tercera precaución es que el evaluado debe tener cierta posibilidad de decidir quiénes pueden evaluarlo. Si lo hace así, es más probable que acepte fácilmente los resultados de la evaluación. Es también importante, que otra persona (normalmente recursos humanos o el superior) apruebe la lista de los evaluadores finales. En cualquier caso, los evaluadores deben ser una

muestra representativa de personas que tiene relación directa y continua con el evaluado y que puedan fácilmente observar su comportamiento. La evaluación 360⁰ sigue siendo la mejor manera competencias gerenciales.

“El punto importante, es obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación, en el cual el jefe es juez y jurado”.

Strategylink®.

Fuente: Evaluating and Developing Management Competencies, IESE, Professor Pablo Cardona Universidad de Navarra Barcelona, Febrero 2000.

Derechos Reservados. Guatemala, enero del 2,003.