

## Competencias y gestión del desempeño

### 1. ANTECEDENTES

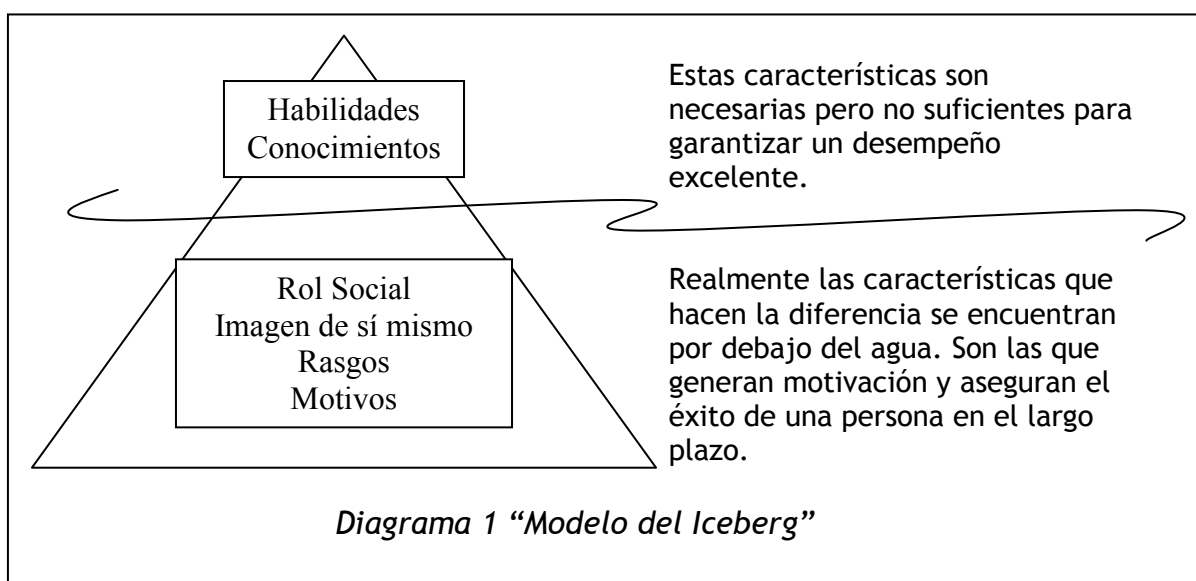
Estudiar las competencias no es nada nuevo. A comienzos de la década del 70 se publicaron un creciente número de estudios en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitudes y conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de una persona.

Estas conclusiones llevaron a David McClelland, Psicólogo de la Universidad de Harvard, a realizar una investigación que permitiera detectar las variables que predecían el desempeño superior de una persona en el trabajo.

Lo primero que hizo McClelland fue definir dos muestras representativas para su estudio, una conformada por personas con rendimientos claramente superiores en el trabajo y la otra conformada por personas con rendimientos normales o adecuados.

Estas personas fueron analizadas con la técnica de la Entrevista de Eventos Críticos (BEI Behavioural Event Interview) que se centra en pedir a la persona que narre situaciones de trabajo críticas con un altísimo nivel de detalle. Luego las transcripciones literales de las entrevistas se analizan temáticamente para detectar las conductas que muestran las personas con actuación superior y no muestran las personas con actuación media.

Lo fundamental del enfoque de McClelland, es que el mismo se centra en el análisis de las personas exitosas, en lugar de centrarse en los elementos del puesto de trabajo, según tendían a hacer las otras investigaciones de la época.



## 2. CONCEPTO DE COMPETENCIA

Una competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un puesto/ rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

Las competencias identificadas para un puesto / rol determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio.

Una competencia es aquello que los individuos con un desempeño excelente demuestran:

- Más a menudo
- En situaciones diferentes
- Con mejores resultados

Una forma muy útil de describir el concepto y distinguir dos tipos de competencias es el "Modelo del Iceberg" (Ver Diagrama 1) que muestra ciertas características visibles (la punta del iceberg) y otras subyacentes pero de mayor peso y que en definitiva determinan el rumbo. Los conceptos utilizados en el diagrama pueden definirse como sigue:

**Habilidad:** Capacidad de una persona para hacer algo bien; por ejemplo, dirigir una reunión.

**Conocimiento:** La información que una persona tiene de un área particular. Por ejemplo, esto puede diferenciar al profesional que habla varios idiomas de aquellos que no lo hacen, en una reunión.

**Rol Social:** El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia. Por ejemplo, ser un líder a diferencia de ser un seguidor, ser un agente de cambio o resistir al cambio.

**Imagen de Sí Mismo:** El concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor. Por ejemplo, verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

**Rasgo:** Un aspecto típico del comportamiento de una persona. Por ejemplo, ser un buen escucha.

**Motivo (Tendencias naturales):** Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder). Por ejemplo, probablemente el mozo con un desempeño excelente tiene un interés sincero en la gente debido a su orientación hacia la afiliación.

Los más recientes avances de la investigación sobre competencias llevadas a cabo por Hay Group se han centrado en el desarrollo de escalas sobre un conjunto de 18 competencias que se dan con mucha frecuencia. Estas escalas reflejan las conductas de personas que tienen desarrolladas distintos niveles de la competencia en estudio.

El Diagrama 2 muestra un ejemplo de escala de la competencia "Flexibilidad".

**Pregunta clave:** *¿Puede la persona cambiar el “chip” o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?*

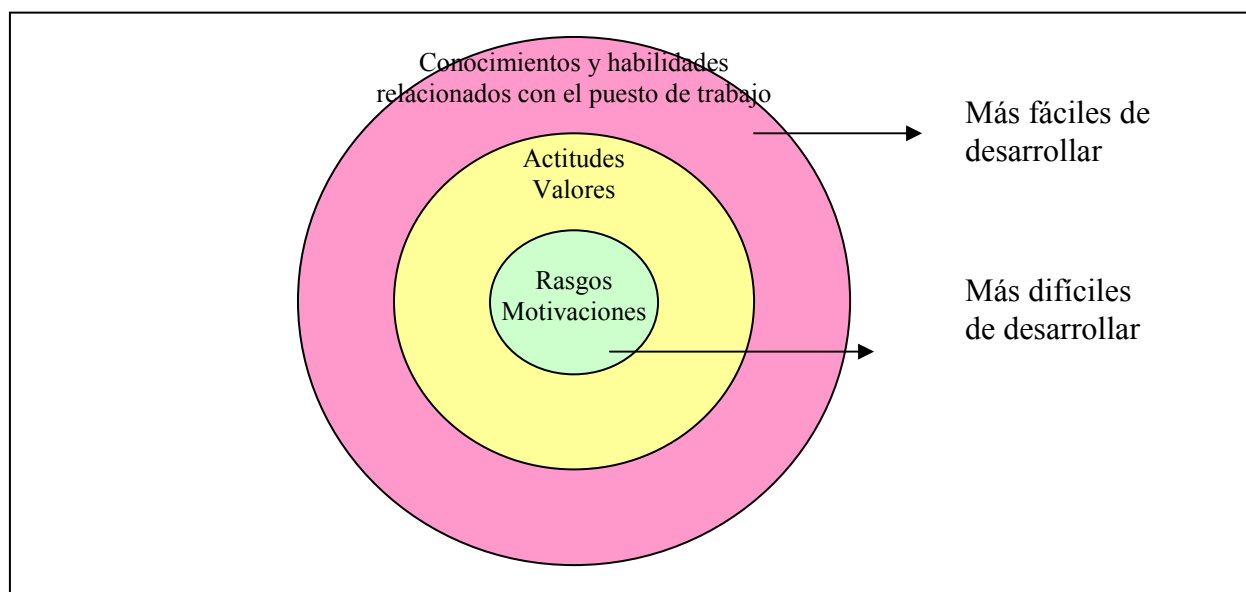
*FLEXIBILIDAD es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.*

*Esta persona:*

- 1. Acepta la necesidad de ser flexible.. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contrarias. Comprende los puntos de vista de los demás.*
- 2. Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la compañía.*
- 3. Adapta su comportamiento. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).*
- 4. Adapta su estrategia. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia compañía o en la empresa del cliente para adaptarse a las necesidades de una situación específica.*

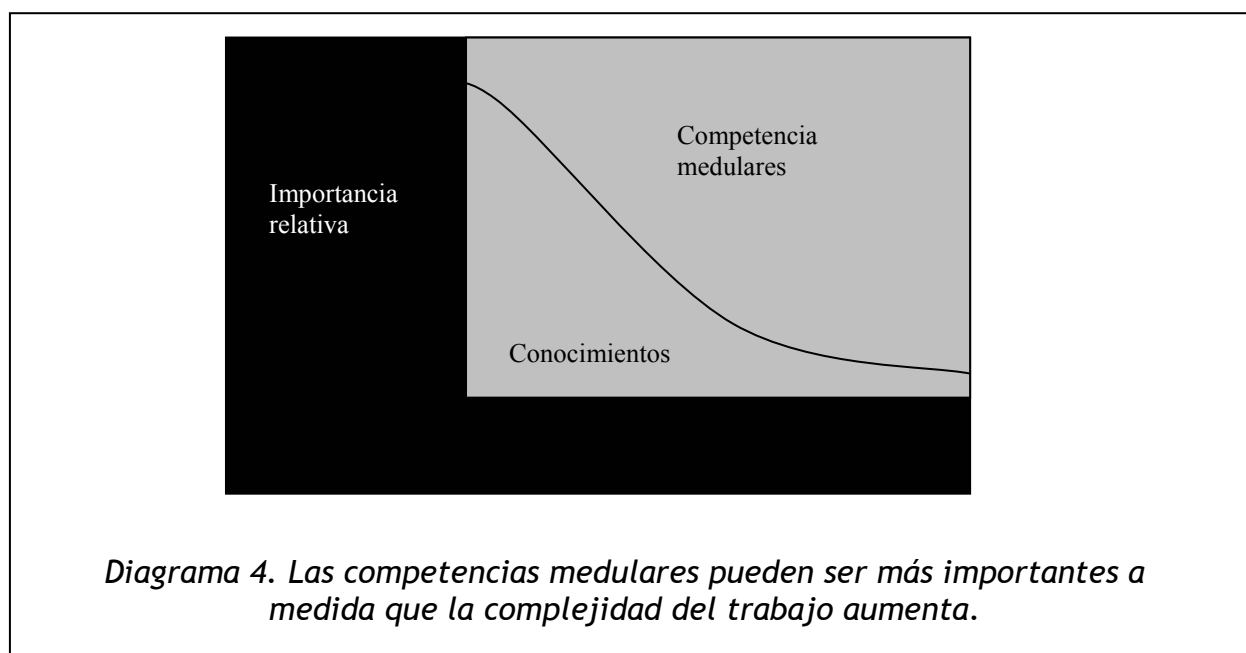
*Diagrama 2. Ejemplo de una competencia: "Flexibilidad"*

Las competencias se diferencian en la medida que pueden desarrollarse . Los conocimientos y las capacidades conductuales son las más fáciles de desarrollar. Modificar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta más largo. Desde el punto de vista de costo/eficacia lo más razonable sería contratar sobre la base de motivaciones y rasgos de carácter y desarrollar los conocimientos, pero en general las organizaciones actúan al revés. Ver diagrama 3.



*Diagrama 3. Las competencias medulares ("core") son más difíciles de desarrollar*

Cabe por último destacar que la incidencia de las competencias medulares en el desempeño dentro de un puesto o rol guarda una relación directa con la complejidad del mismo. A medida que las responsabilidades aumentan y se hacen más complejas estas competencias pasan a ser determinantes y el peso relativo de los conocimientos y habilidades disminuye. Ver Diagrama 4.



*Diagrama 4. Las competencias medulares pueden ser más importantes a medida que la complejidad del trabajo aumenta.*

### 3. DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

El desarrollo de un modelo de competencias para una organización requiere una cuidadosa elaboración.

Los pasos a seguir pueden sintetizarse de la siguiente manera:

#### 3. 1. Análisis del Contexto

Esta etapa se cubre a través de:

- Entrevistas individuales con los gerentes más representativos de la Dirección de la Empresa.
- Paneles de Expertos

El objetivo es dar una respuesta a la siguiente pregunta:

**“¿Para qué usaremos estas competencias, hacia qué resultados se van a orientar?”.**

El proceso requiere una descripción de la visión estratégica de la Compañía para el mediano plazo, identificando indicadores de resultados críticos en las siguientes áreas:

- Financiera
- Comercial
- Cultura

Para poder ser más precisos al establecer el contexto, una segunda pregunta necesita ser respondida:

**“¿Que requerirá la Compañía de las personas para poder lograr estos resultados?”**

Por lo tanto el segundo paso para establecer el contexto consiste en describir la contribución de cada uno de los puestos a estudiar al logro de estos resultados. Esto implica analizar y contrastar las tareas , funciones y resultados deseados del pasado con los que se requieren hoy de acuerdo a los desafíos actuales y anticiparse a las necesidades del futuro.

#### 3. 2 - Identificación de la Muestra

Se identificará las personas que en los puestos a estudiar demuestran un desempeño superior, a través de los indicadores definidos en la etapa anterior. Luego se identificará un grupo de personas con desempeño medio.

### 3. 3 - Entrevistas de Eventos Críticos

Como se dijo, el modelo de competencias parte del supuesto de que algunas personas en una organización se desempeñan mejor que otras. Las personas con desempeño sobresaliente actúan de manera diferente y tienen características diferentes. La mejor manera de identificar estas características es estudiar a los empleados sobresalientes y luego contrastar sus características contra los empleados con desempeño normal.

Para ello es necesario en esta etapa entrevistar un número de empleados con la técnica de BEI mencionada anteriormente.

### 3. 4 - Análisis de datos

En esta etapa se analiza el contenido de la entrevistas y se construyen los perfiles de competencias a partir de las conductas que diferencian a las personas con rendimientos superiores.

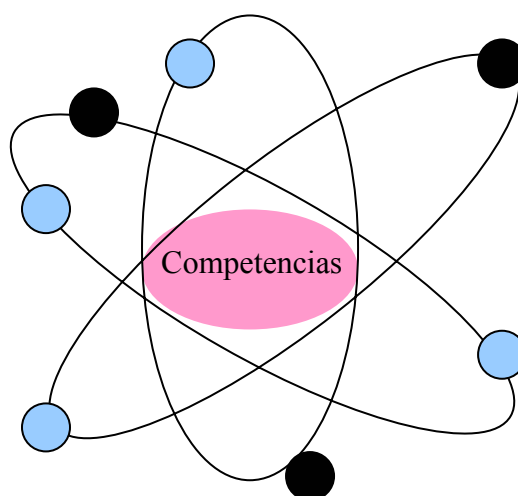
### 3. 5 - Validación

El modelo puede validarse mediante una segunda serie de entrevistas con un nuevo grupo de personas, para comprobar que las competencias identificadas se relacionan realmente con rendimientos superiores.

## 4. COMPETENCIAS Y GESTION DE RRHH

Los modelos de competencias constituyen un núcleo en torno al cual se puede desarrollar las distintas prácticas de gestión de recursos humanos.

El Diagrama 5 muestra a las competencias como centro de gravitación que sostiene en equilibrio las prácticas de gestión de RRHH integradas como un sistema planetario.

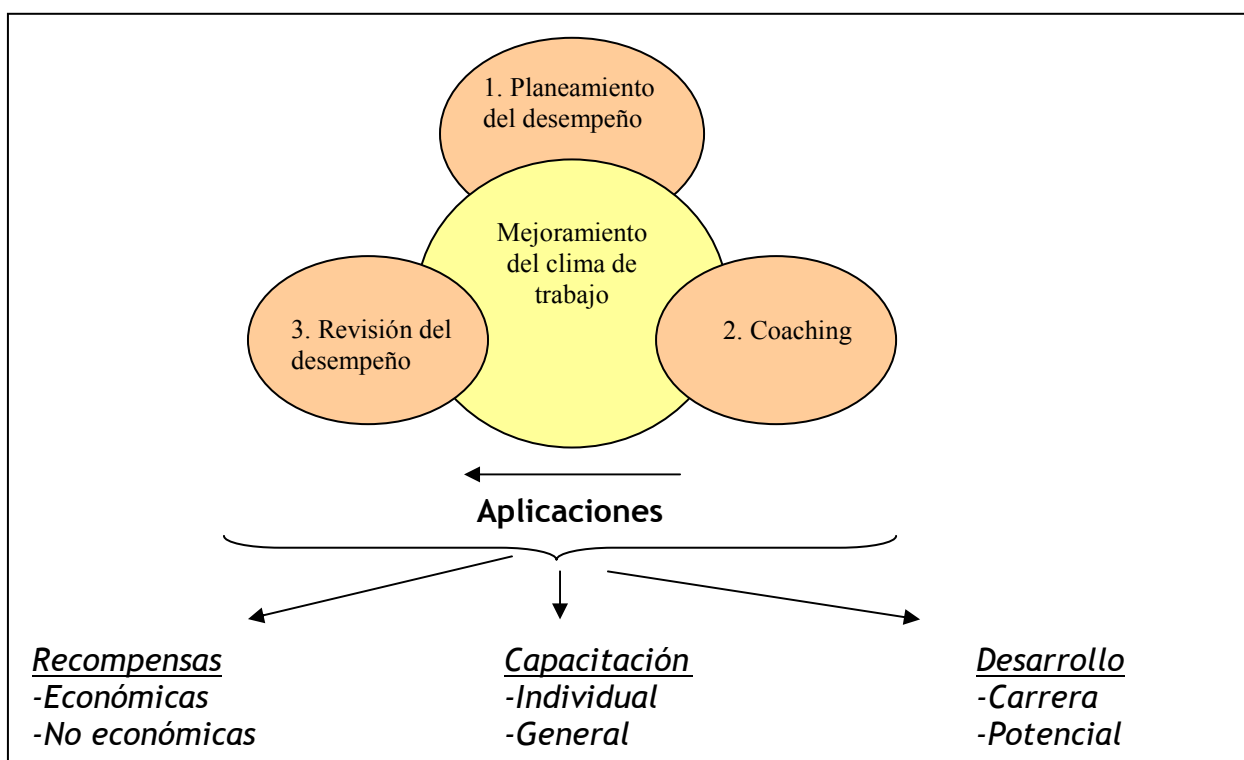


*Diagrama 5. Las competencias como eje del sistema de gestión de RRHH*

## 5. LA GESTION DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

En una encuesta reciente llevada a cabo por HayGroup entre 1750 organizaciones, el 80% de los encuestados afirmaba contar con algún tipo de herramienta para medir el desempeño. Pero en esa misma encuesta la mayoría afirmaba que sus herramientas resultaban poco eficaces o en algunos casos ineficaces.

Lo que las organizaciones han aprendido en los últimos años es que la clave de todo está en trabajar el desempeño como un proceso integrado.



*Diagrama 6. Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH*

### ¿Qué es la Gestión del Desempeño?

La Gestión del desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisidn.

El Diagrama 6 propone una forma de visualizar estas fases y la integración de la gestión del desempeño con otros elementos o subsistemas de la gestión de RRHH.

#### *Fase I - Planificación*

Se identifican en forma conjunta con el colaborador las expectativas de desempeño.

Se fijan:

- Objetivos críticos, que son aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto.
- Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

### *Fase II - Coaching*

En forma conjunta se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

### *Fase III - Revisión*

Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

## **Diferencias entre la Evaluación del Desempeño y la Gestión del Desempeño**

El enfoque de gestión del desempeño sintetizado en el punto anterior se distancia del tradicional limitado a la Evaluación del desempeño. Las diferencias pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ligado a objetivos del negocio</li><li>• Enfatiza el proceso</li><li>• Realizado por la línea</li><li>• Orientado al largo plazo</li><li>• Los resultados y las competencias son críticas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto</li><li>• Enfatiza la evaluación</li><li>• Realizado por RRHH</li><li>• Orientado al corto plazo</li><li>• Los resultados son críticos</li></ul>

## **Objetivos de la Gestión del Desempeño**

- Los empleados saben lo que se espera de ellos y como su contribución se relaciona con el conjunto de la organización.
- Generar comunicación entre el jefe y el colaborador, ya que el colaborador participa en la definición de objetivos y competencias.



- Proveer apoyo continuo a los colaboradores para que puedan lograr los objetivos y las competencias esperadas.
- Eliminar la expectativa que genera la evaluación anual de desempeño.

### **Las competencias como elemento esencial**

En los puntos anteriores se ha destacado que en un enfoque de gestión del desempeño no sólo los resultados sino también las competencias son materia de atención y que el proceso supone el apoyo continuo para que los empleados puedan desarrollar tales competencias.

La Gestión del Desempeño no solo mira el "qué", expresado a través de objetivos cuantificables, sino también el "cómo", del cual son determinante esencial las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

Esto le da al sistema una visión de largo plazo orientada al desarrollo y formación de las personas en una Organización. Como síntesis puede proponerse la fórmula siguiente:

**DESEMPEÑO = RESULTADOS + COMPETENCIAS**

### **Bibliografía**

- R. E. Boyatzis, The Competent Manager, John Wiley & Sons. 1982.
- M. Crozier, La société bloquée, Seuil, 1980.
- T. Hooghiemstra, "Management of Talent", in European Management Journal, volumen 8, nº 2, junio de 1990.
- D. C. McClelland, Human Motivation, Cambridge University, 1987.
- D. Quinn Mills, Rebirth of the Corporation, John Wiley & Sons, 1991.
- H. Murlis y D. Fitt, "Job Evaluation in a Changing World", in Personnel Management, mayo de 1990.
- L. M. Spencer Jr., D. C. McClelland, S. M. Spencer, Competency Assessment Methods; History and State of the Art, Hay/McBer Research Press, 1992.
- Ch. Woodruffe, "Competence by any other Name", in Personnel Management, septiembre de 1990.
- Hay Group, Las Competencias: clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos, Deusto, 1996.