

Evaluación y desarrollo de las competencias directivas

Pablo Cardona
M^ª Nuria Chinchilla

La nueva realidad empresarial

En los últimos años hemos asistido a un importante cambio en la realidad empresarial, que se caracteriza por una mayor globalización de la economía y por una creciente utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración de las empresas (Ghoshal y Bartlett, 1997). Estos cambios han dado lugar a nuevas estructuras organizacionales con menos niveles jerárquicos, así como a puestos de trabajo en constante evolución. Las carreras profesionales típicamente verticales y locales, se están transformando en carreras laterales y espirales, con marcado énfasis en la experiencia internacional. Los puestos de trabajo estables son cada vez más difíciles de mantener.

Esta nueva realidad ha cambiado también el contrato implícito entre empleados y empresa (Rousseau, 1995). Tradicionalmente, la empresa ofrecía seguridad a cambio de un trabajo razonable. Actualmente, cada vez más el empleado busca en la empresa un desarrollo profesional que le asegure su empleabilidad futura, mientras que la empresa busca potenciar al máximo las competencias de su gente para asegurarse unos resultados futuros inciertos. Así, mientras el antiguo contrato implícito estaba basado en la permanencia de los empleados en la empresa, el nuevo contrato se basa en el desarrollo profesional de los mismos.

Ante la preocupación de algún directivo que se pregunta qué pasará si forma a su gente y luego se le van, cabe responderle que aún es peor que no forme a su gente y que encima se le queden. Porque, en definitiva, en la nueva realidad empresarial la supervivencia de la empresa va a depender de las capacidades de sus empleados para prever el futuro y poder crearlo (Herriot y Pemberton, 1995).

En este nuevo contexto, la labor del departamento de recursos humanos también ha cambiado sustancialmente. Anteriormente, este departamento se caracterizaba por una gestión más bien burocrática de las personas, que incluía la actualización de las nóminas, la descripción de puestos y la formación genérica de los empleados. El suyo era un papel reactivo, tendente a resolver problemas y a apagar fuegos para conseguir cierta paz social. Actualmente, recursos humanos

Nota técnica preparada por los profesores Pablo Cardona y M^ª Nuria Chinchilla. Febrero del 1999. Revisado en febrero del 2000.

Copyright © 1999 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 15/10/19



se está convirtiendo en un departamento estratégico para la empresa, puesto que su recurso más importante son, cada vez más, las personas que lo integran.

El nuevo departamento de recursos humanos debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a sus empleados de manera que la empresa cuente con las personas más capacitadas y comprometidas que sea posible. Su papel es mucho más proactivo, y se le pide que aporte valor añadido, además de resolver los problemas sociales de la empresa. En el contexto de la nueva realidad empresarial, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar a la empresa el conjunto de competencias que ésta necesita para asegurar su competitividad (Sparrow, 1994).

Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial

Muchas empresas evalúan a sus empleados en términos de resultados u objetivos. Esta evaluación se centra en *qué* se consigue: tantas unidades vendidas, tanto incremento en cuota de mercado, tanta mejora en rentabilidad o calidad, etc. Diversos incentivos económicos suelen depender de la consecución de estos objetivos que, típicamente, tienen un horizonte temporal de un año. Dado que los objetivos son fácilmente cuantificables y medibles, la valoración puede hacerse de manera bastante objetiva. Esta valoración suele hacerla el jefe, que actúa como juez, interpretando los datos objetivos a la luz de las circunstancias económicas, empresariales o personales que sean relevantes para el caso concreto.

La evaluación por objetivos, sin embargo, mira a los resultados pasados y no ayuda necesariamente a desarrollar las competencias que la empresa necesita para conseguir los resultados futuros. Una valoración exclusivamente centrada en resultados puede llegar, incluso, a ser contraproducente a la hora de fomentar el desarrollo de competencias, pues las personas sólo se preocupan del *qué* consiguen y no del *cómo* lo consiguen. En el caso extremo se pueden llegar a fomentar modos de hacer que son inconsistentes con las competencias que la empresa desea desarrollar en sus empleados (Pfeffer, 1998).

Es por ello que cada vez son más las empresas interesadas en evaluar no sólo los objetivos, sino también las competencias que están desarrollando sus empleados. Un posible procedimiento propuesto últimamente por Kaplan y Norton (1996) es lo que se conoce como cuadro de mando integral («balanced scorecard»). En este procedimiento se añaden indicadores de competencias a los indicadores de resultados, y se hace una media ponderada para obtener un indicador final, el cual suele estar ligado a una retribución variable.

A pesar de las ventajas que tiene enriquecer la evaluación de los objetivos tradicionales, este procedimiento presenta el problema de que, al mezclar realidades tan diferentes como son los objetivos y las competencias, puede producir percepciones de falta de justicia comparativa. Estas percepciones son potencialmente muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados (Cardona, Lawrence y Bentler, 1999), y pueden llegar a sofocar su capacidad creativa e innovadora (Amabile, 1998).

Las competencias son variables más difíciles de medir que los objetivos, y su desarrollo requiere un tipo de motivación más profundo que el puramente extrínseco del «bonus» a fin de año. Por ello, es recomendable que reciban un tratamiento diferenciado tanto a la hora de ser evaluadas como a la hora de ser recompensadas. Para ello, necesitamos primero entender más profundamente qué son las competencias.



Qué son las competencias

El concepto de *competencias* empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973), para mostrar que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias directivas, en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, las competencias no están aún claramente definidas en este estudio y abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias, hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993). Siguiendo esta definición, aún conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Sin embargo, preferimos referirnos a competencias sólo para designar comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo.

Por tanto, definimos *competencias* como *aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función*. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esto no ocurre así con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que el de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. En primer lugar, es necesario disponer de una lista de competencias con definiciones claras y específicas que puedan ser interpretadas de la misma manera por los distintos observadores. Esto nos plantea el problema de decidir qué tipos de competencias debemos utilizar para evaluar a los empleados de una empresa.

Tipos de competencias

Hay dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: las competencias técnicas, o de puesto, y las competencias directivas, o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o de escribir a máquina. En estos casos, dominio del inglés o saber escribir a máquina serían competencias técnicas para esos puestos. En esta nota no nos referimos a este tipo de competencias, que pueden llegar a ser muy específicas para cada caso particular.

Las *competencias directivas* son *aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva*. Estas competencias son más genéricas, y aunque cada empresa pueda destacar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. En adelante nos referiremos únicamente a este tipo de competencias.

Siguiendo el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las