



¿Tiene su empresa un Programa de Competencias Zombie?

A inicios de 2015, Stacia Sherman Garr, publicó un interesante debate a través de LinkedIn sobre lo que denominaba “Competencias Zombie”, refiriéndose a Programas de Gestión por Competencias que entran en desuso. El autor analiza cómo identificar si el programa de gestión por Competencias de una empresa tiene síntomas de ‘muerte lenta’ y propone nueva perspectiva que permite la identificación, medición y desarrollo de competencias centradas en procesos y capacidades por medio de “contribuciones individuales laborales de las personas a los procesos del negocio, generadoras de valor agregado”.

Jorge H. Atehortúa R., Líder del Grupo de Investigación CCO Los Consultores.



FICHA TÉCNICA

Autor: ATEHORTÚA R., Jorge H.

Título: ¿Tiene su empresa un Programa de Competencias Zombie?

Fuente: Capital Humano, nº 312. Septiembre, 2016.

Resumen: En 2015, Stacia Sherman Garr se hizo eco de un interesante debate a través de LinkedIn sobre lo que denominaba “Competencias Zombie”, refiriéndose a Programas de Gestión por Competencias sufren una ‘muerte lenta’ y entran en desuso. El autor analiza cómo identificar si el Programa de Gestión por Competencias de una empresa tiene síntomas de ‘muerte lenta’ y propone el modelo “Score de Competencias” (que obtuvo el Premio Capital Humano 2012 en la categoría de Investigación) está en la identificación y creación de los Criterios de Desempeño, los cuales permiten una objetiva valoración de competencias. Es un modelo que parte de resultados para llegar a competencias, y no al revés como lo suele hacer el modelo comportamental.

Descriptores: Gestión por Competencias / Medición / Desempeño / Evaluación

De hecho, es un título extraño para un artículo, pero de acuerdo con una investigación realizada por el autor en compañía de su equipo de trabajo, es muy probable que su compañía esté padeciendo de un “Programa de Competencias Zombie” y tal vez ni usted ni sus expertos del área de Gestión del Talento Humano se hayan percatado de ello... hasta ahora.

A inicios del año pasado, Stacia Sherman Garr, Vicepresidenta de Investigación en Bersin by Deloitte, una de las firmas especializadas en estudios sobre capital humano más prestigiosas del mundo, publicó un interesante debate a través de LinkedIn llamado: “Does your Company have Zompetencias?” (¿Tiene su empresa Zompetencias?). El término se refiere a sufrir de “competencias zombie” o “zompetencias”, es decir, **Programas de Gestión por Competencias que se han vuelto verdaderos muertos vivientes en las organizaciones, debido a que están experimentando una “muerte lenta” o están entrando en un silencioso desuso.**

Los análisis efectuados por el estudio mencionado^{1*}, el cual se ha convertido en un libro con dos ediciones y dos importantes premios a los méritos de la investigación, los cuales fueron otorgados en España (Premio Capital Humano, 2012) y en Colombia (Gestionhumana.com Gold, 2015), permiten identificar una serie de síntomas clave que usted debe ponderar si desea saber si su compañía está cerca de tener un “Programa de Competencias Zombie”:

- Falta de credibilidad en sus métodos de medición.
- Inconsistencias en los resultados de las evaluaciones de 360 grados.
- Desconexión entre los resultados de las valoraciones de competencias de las personas y los resultados en sus puestos de trabajo con base en las metas de desempeño.
- Un amplio número de competencias a gestionar, tanto en los cargos como en las competencias de orden corporativo, lo que desestimula el proceso de mejoramiento continuo.
- Diccionarios de competencias genéricos, que se aplican de igual forma en muchos cargos y en compañías de sectores totalmente disímiles.
- Descriptores de comportamientos subjetivos e imprecisos para medir cada una de las competencias, lo cual a su vez genera dificultades para evaluar debido a la abstracción de los mismos.
- Asignación de las mismas competencias a familias de cargo, lo cual hace muy eficiente el proceso de identi-

¹ Ortiz, J. E., Rendon, M. C. & Atehortua, J. H. (2012). Score de Competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de 'scores' asociado a los procesos clave de su negocio. Bloomington, USA: Palibrio.
(http://www.amazon.com/gp/product/1463320450/ref=pe_512840_84395750_em_1p_1_im). >

> ficación de competencias para muchos puestos, pero desastrosamente pobre en términos de pertinencia por su relación con el desempeño real en el puesto de trabajo.

■ El tratar de operacionalizar la definición tradicional de competencias como “un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos de personalidad, motivaciones...”, lo que implica en algunos modelos tener que medirlos todos ellos o la mayoría sin llegar a ser concluyente, simplemente porque son necesarios para producir un resultado en términos del potencial que debe tener una persona para desempeñar un cargo, pero que hasta no ser demostrados en la práctica como un todo, y en un contexto laboral específico, no se convierten en competencia o capacidad real de performance.

■ Enunciados para valorar competencias que son más descripciones de actitudes que de comportamientos concretos, como por ejemplo “Siente orgullo por la compañía”... o “Comunica una actitud positiva hacia la empresa”... o “Promueve una imagen adecuada de la organización”, y tal vez la máxima en este tipo de ejemplos: “Vela por hacer bien su trabajo” (¿Cómo sabemos que veló o no veló, que veló poco o si veló demasiado?); todas estas descripciones se basan en **evidencias circunstanciales** de lo que vimos u oímos hacer a la persona y como tales son completamente imprecisas para predecir el desempeño porque tales abstracciones no nos dicen qué hará la persona para demostrar tal estado o condición, y mucho menos determinar en un eventual programa de formación que pretenda desarrollar esas actitudes qué deberíamos enseñar y cómo constatar que sí se ha aprendido.

■ La utilización de niveles de competencias (Nivel 1,2,3,4... ó Nivel A,B,C...) para identificar y predecir el grado de madurez del desarrollo de una competencia en una persona, pero que en la práctica se convierten en grandes escalones del “continuum de la madurez”

esperada en cada competencia lo que hace prácticamente inviable saltar de un nivel a otro una vez te han clasificado en uno de los niveles porque demostrarlo es tan subjetivo como su propia medición.

■ Modelos de competencias comportamentales que sólo miden competencias blandas y que dejan completamente por fuera la medición y el desarrollo de las competencias técnicas, como si éstas no fueran las que también

producen resultados concretos, todo ello bajo el argumento de que son más fáciles de desarrollar, dejándolas por fuera del diagnóstico.

■ Modelos de competencias que sólo están diseñados para medir y desarrollar competencias para altos niveles directivos, cargos comerciales y administrativos, dejando por fuera el resto de los puestos

técnicos y operativos, utilizando el falso argumento de que éstos últimos “no agregan valor al negocio”...un verdadero despropósito!

■ La integración de todos los síntomas descritos se traducen en modelos de competencias que producen **diagnósticos vagos del estado del desarrollo de las competencias en los colaboradores, lo cual termina generando soluciones vagas a la hora de diseñar planes de mejora**, pues es claro que a diagnósticos vagos...soluciones vagas.

Si el Programa de Competencias de su compañía padece de varios de estos síntomas, y más cuantos más de ellos tenga, más lo acerca a sufrir de un “Programa de Competencias Zombie”, luego le interesa leer lo que viene a continuación.

El debate lanzado por la Vicepresidente de Bersin by Deloitte en LinkedIn ya identificaba tres importantes síntomas de los descritos hasta ahora: “*In many organizations we talk to, competencies are too numerous, ill-defined, or too complex. The result is the competencies are infrequently used and ultimately cast aside. Therefore, we have to ask ourselves, “Are competencies dead?”*.” (“En muchas organizaciones con las que hablamos, las competencias son demasiado

numerosas, mal definidas, o demasiado complejas. El resultado es que las competencias se están utilizando con poca frecuencia y en última instancia, dejadas de lado. Por lo tanto, tenemos que preguntarnos: “¿Están muriendo las competencias?”).

El artículo de Sherman Garr anunciaba así el inicio en enero de 2015 de una gran investigación liderada por Bersin by Deloitte para hallar causas y soluciones a esta problemática. Es así como nuestro equipo de CCO Los Consultores contacta a esta importante firma en los Estados Unidos para comunicarles que desde hace quince años los autores del libro “Score de Competencias” ya nos planteábamos este problema y lo veíamos venir a futuro (hoy presente) dadas las significativas limitaciones de los dos modelos dominantes conocidos (Comportamental - McClelland y de Competencias Laborales - Mertens). Hoy es una realidad lo que plantea la Vicepresidente de Bersin by Deloitte: programas de competencias como “zombies” o muertos vivientes en muchas organizaciones a nivel global. La sorpresa de Sherman Garr fue mayúscula al enterarse de que en Colombia ya se contaba con una investigación realizada en tres países (España, Colombia y Estados Unidos) con significativos avances y respuestas a la problemática planteada de la Gestión por Competencias, lo que desencadenó en un diálogo compartido de conocimiento entre CCO y Bersin by Deloitte y el intercambio de “papers” entre los equipos de investigación.

UNA PROPUESTA PARA PASAR DE NIVEL

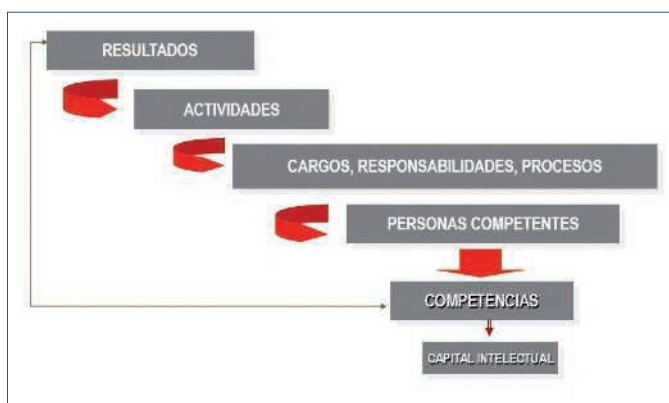
En las premisas básicas de esta nueva perspectiva que permite la identificación, medición y desarrollo de competencias se propone como solución un nuevo paradigma o la tercera alternativa (centrada en procesos y capacidades) por medio de “**contribuciones individuales laborales de las personas a los procesos del negocio, generadoras de valor agregado**”, con base en los siguientes enunciados:

Una competencia se reconoce realmente cuando se observa en las evidencias de los comportamientos diarios en el desempeño del puesto de trabajo

1. Esta nueva propuesta se centra en el postulado de que las personas en el desempeño de sus cargos **trabajan por objetivos y que su logro se traduce en productos o entregables que agregan valor** y contribuyen a la obtención de los objetivos organizacionales.
2. Por ende, la medición y el desarrollo de las competencias deben estar asociados a **resultados y no a potenciales**.
3. Una competencia incluye, sin duda alguna, el potencial que tiene el individuo para aplicar una condición o característica personal a su vida laboral o social.
4. Pero el deseo o la voluntad **no son suficientes** para que esa condición se utilice en la práctica (en el trabajo).
5. Una competencia se reconoce realmente **cuando se observa en las evidencias de los comportamientos diarios en el desempeño del puesto de trabajo**.

Es así como el modelo “Score de Competencias” **parte de resultados para llegar a competencias**, y no al revés como lo suele hacer el modelo comportamental:

Figura N° 1: DE DÓNDE PARTE EL NUEVO MODELO PROPUESTO



Fuente: Ortiz, J. E., Rendon, M. C. & Atehortua, J. H. Score de Competencias, 2012.

>

> En la práctica “Score de Competencias” implica metodológicamente cambiar la forma tradicional de gestionar las competencias por medio de la identificación de las contribuciones individuales laborales de cada persona en su puesto de trabajo a los procesos del negocio, para lo cual se ha diseñado una metodología sencilla, práctica, fácil de entender y altamente consistente, que integra en un solo modelo tanto las competencias blandas como las duras o técnicas, pero que además es tan viable en su aplicación para cargos de alto nivel gerencial como para los puestos más operativos del negocio.

El corazón del modelo “Score de Competencias” está en la identificación y creación de los Criterios de Desempeño

Ello implica trabajar sobre los siguientes postulados:

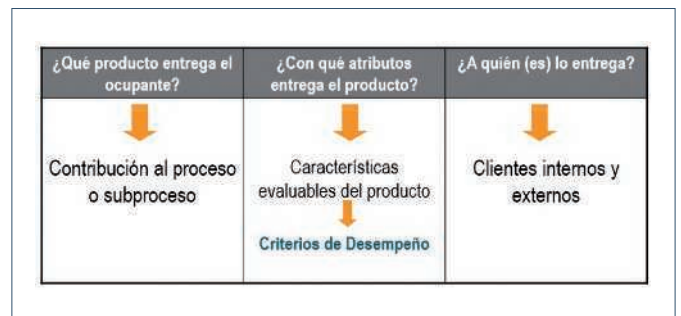
1. Elaboración de perfiles por competencias, cargo a cargo, sin utilizar familias de cargos.
2. Medición de resultados, no de potencial.
3. Diseño de perfiles de cargos orientados por su contribución a los procesos del negocio.
4. Descriptores (llamados en este nuevo modelo “Criterios de Desempeño”) definidos en forma de comportamientos específicos, unívocos, objetivos, que valoran los atributos de los productos entregados por el ocupante a su red de relaciones en los procesos.
5. La valoración 360° está basada en la definición de los clientes que reciben el producto(s) de la actividad del evaluado.
6. Un modelo que enfatiza el papel del manejo y del desarrollo de las personas en cabeza de sus líderes, y facilita y enriquece el papel del área de Gestión Humana.
7. El diseño de planes de desarrollo de competencias que no se basan únicamente en soluciones instruccionales (capacitación), sino que pone el mayor énfasis en el desarrollo por medio del ejemplo: mentoring y

coaching, dada la fácil comprensión de los Criterios de Desempeño para corregir las desviaciones o brechas de competencias con foco en los resultados.

De esta forma, el corazón del modelo “Score de Competencias” está en la identificación y creación de los Criterios de Desempeño, los cuales permiten una objetiva valoración de competencias por medio de la formula-

ción de tres sencillas preguntas:

Figura N° 2. PREGUNTAS PARA ELABORAR CRITERIOS DE DESEMPEÑO



Fuente: Ortiz, J. E., Rendon, M. C. & Atehortua, J. H. Score de Competencias, 2012.

En nuestro libro, Score de Competencias, no sólo incluimos el producto de más de quince años de investigación, el análisis de las inconsistencias de los modelos tradicionales (lo que está generando “Programas de Competencias Zombie”), sino además el nuevo modelo desarrollado completamente, con premisas, metodología, descripción de la solución informática capaz de respaldarlo, los pasos detallados para hacer su implementación, y el proceso de validación y alineamiento con los “Estándares ISPI” (International Society for Performance Improvement) sociedad líder en el mundo en el estudio de la performance de personas y organizaciones, lo que le ha valido a Score de Competencias su reconocimiento internacional; a fin de cuentas, una propuesta que permite dejar atrás definitivamente los modelos de “diccionarios” de competencias. ■