

## INCONVENIENTES DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS INCONVENIENCES OF THE MANAGERIAL COMPETENCIES MODEL

Fernando Toro Álvarez<sup>1</sup>

*Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional*

### *1. Introducción.*

En este escrito se proponen algunas reflexiones que conviene tener en cuenta y resolver por parte de los gerentes, líderes y responsables de la gestión humana en las empresas. Estas reflexiones hacen referencia a elementos de contenido, de metodología y de filosofía de la gestión humana que suelen desatenderse. Buscamos con estas reflexiones ayudar a los responsables del tema en las empresas a desarrollar criterios y justificaciones convincentes para poder sustentar el hecho de adoptar la gestión por competencias (GXC) como un modelo de gestión humana a pesar de contar con notables deficiencias, de las que nos ocuparemos más adelante en esta discusión. También buscamos que quienes estén pensando en adoptar para sus organizaciones este tipo de gestión entiendan y resuelvan los inconvenientes de este enfoque de gestión antes de asumirlo. Una vez que se ha iniciado la gestión con el modelo de competencias resulta difícil, costoso e inconveniente revertir o modificar el enfoque.

### *2. Qué se entiende por Gestión por Competencias (GXC)*

Se trata de una propuesta o modelo de gestión de los asuntos del personal que

consiste en asumir que la conducta humana en el trabajo está determinada por las competencias con que cada persona cuenta. Es decir, ellas son determinantes, responsables del rendimiento laboral, del desempeño y de la productividad humana en el trabajo. Por consiguiente, el foco central de atención en la gestión humana son las competencias. Esto significa que ellas deben figurar en los perfiles de requisitos de los cargos. Deberán ser evaluadas e identificadas en el proceso de selección para constatar que la persona que ingresa cuenta con tales exigencias del cargo. Deberán ser evaluadas de modo permanente para que, examinando su disponibilidad y su estado de desarrollo, se puedan identificar brechas que justifiquen las acciones educativas necesarias, conducentes a mantener altos niveles de desempeño del personal en sus cargos actuales o en cargos prospectivos. Se establecerán esquemas de compensación económica que premien a quienes logran altos niveles de desarrollo de sus competencias. De este modo, la gestión humana en la empresa tendrá la responsabilidad de mantener flujos de personal altamente competente para todos los cargos, en todas las circunstancias de la vida de la organización y siempre en función de sus estrategias.

<sup>1</sup> Puede contactar al autor en [ftoro@cincel.com.co](mailto:ftoro@cincel.com.co)

Esta es, entonces, su misión fundamental, que se espera poder ejecutar a plenitud a través de la gestión por competencias.

### 3. *Qué es una competencia.*

Hay un abundante repertorio de definiciones y conceptos, tanto académicos como institucionales. Como no está dentro del alcance de esta discusión analizarlos, centraremos la atención en la conceptualización original propuesta por quienes introdujeron el término en la literatura científica especializada (McClelland, Koester & Weinberger, 1990; Spencer & Spencer 1993).

Desde el punto de vista del diagnóstico y la evaluación de las competencias los analistas las consideran como un constructo o variable latente. Esta denominación es importante. Significa que no es una realidad directamente observable. Sólo surge a partir de un agrupamiento de descriptores conductuales que tienen afinidad en su contenido. Tal afinidad de contenido determina el significado y alcance de una competencia y se evidencia a partir de una metodología cuantitativa denominada Análisis Factorial (Nunnally & Bernstein, 1995). Es constructo porque una competencia no es un hecho o una realidad objetiva sino una presunción que se deriva de identificar la confluencia semántica de un conjunto diverso de descriptores de conducta exitosa. Se dice que es latente porque su presencia no es evidente o visible directamente.

Para esta discusión tomaremos como referente el concepto de McClelland y Spencer, quienes lo propusieron por primera vez y desarrollaron trabajo de investigación que mostró la manera de conceptualizarlo y aplicarlo. Estos investigadores conciben una competencia como un conjunto de atributos y condiciones de una persona que la habilitan para tener un desempeño sobresaliente en relación con una actividad, una tarea o un cargo (McClelland, Koester & Weinberger, 1990; Spencer & Spencer 1993). Esto significa que la competencia

está integrada por diversas condiciones internas de la persona. Hoy sabemos que se trata específicamente de saberes particulares, habilidades relevantes para la actividad en cuestión y motivadores (internos y externos) capaces de promover la acción. También sabemos que estos requisitos internos pueden promover la acción dependiendo del estilo psicológico de la persona y del contexto en el que se realizará la acción. Es decir, que contar con los requisitos personales apropiados no es suficiente para tener un desempeño sobresaliente. El estilo personal y el contexto pueden facilitar, limitar o impedir la acción.

Por otra parte, una particularidad destacada de una competencia es promover niveles superiores de desempeño. Esto significa que quien posee la competencia, es decir, quien es competente exhibe un desempeño que supera lo normal, lo típico o lo promedio. Por tanto, una competencia no es un atributo de alguien con un rendimiento medio, satisfactorio o conveniente en el trabajo. Además, no todos los trabajos ni las tareas en un cargo requieren desempeños sobresalientes.

Se afirma que una competencia es algo más que la suma de conocimientos, habilidades motivos y otras condiciones personales internas (Spencer & Spencer, 1993). Es una interacción particular entre estos elementos lo que determina la naturaleza de una competencia. No obstante, para hacerle gestión (evaluarla, desarrollarla) es preciso identificar sus componentes y tratarlos debidamente. Un desempeño deficiente puede explicarse, en general, por deficiente desarrollo de una competencia. Pero para desarrollarla se deberá conocer y tratar el componente deficiente. Poco ayuda intentar mejorar la competencia mediante la práctica si es su componente cognitivo o motivacional lo que es deficiente. Poco ayuda dar información e instrucción si es su componente de habilidad o de motivación lo que más está determinando el des-

empeño. En cada competencia cada uno de sus componentes tiene un peso relativo. Ese peso relativo tiene una mayor o menor posibilidad de determinar el desempeño que es regulado por la competencia. El tratamiento a la competencia debe orientarse a mejorar el componente deficiente, so pena de hacer una gestión que no produce el resultado esperado.

Otro elemento importante del modelo de GXC es el carácter predictivo de una competencia. Corrientemente se asume en las empresas que quien tiene debidamente desarrollada una competencia tendrá un desempeño destacado, tal como corresponde al concepto de competencia. No obstante esto no es cierto en muchos casos. Ocurre que una persona bien seleccionada por sus competencias no exhibe un buen desempeño en el trabajo. También ocurre que alguien que se presume carece de la competencia puede mostrar desempeños sobresalientes en asuntos para los que no se le consideraba competente. Esto no es extraño en los medios académicos que han estudiado cómo predecir el desempeño. Se ha encontrado en investigación científica sería que ni los conocimientos, ni las habilidades ni los rasgos de personalidad independientemente son buenos predictores del desempeño (Spencer, McClelland & Spencer, 1990; Hogan & Roberts, 2001). De hecho, este tipo de hallazgo estimuló a McClelland y sus colaboradores para desarrollar su conceptualización e investigación sobre las competencias. Ellos proponen que su interrelación en una competencia mejora la capacidad predictiva del conjunto (Spencer, McClelland & Spencer, 1990). Sin embargo, ese carácter predictivo del desempeño exitoso por las competencias sólo se consiguió cuando la definición, evaluación y conceptualización de la competencia se ajustó a una metodología científica por él desarrollada. Es decir, que cualquier definición de la competencia y cualquier medida de ella no son garantía de su capacidad de

predecir el desempeño exitoso.

La incapacidad predictiva de muchas competencias manejadas en las empresas se explica por dos razones principales. La primera se deriva de una inadecuada definición, de una inadecuada consistencia entre la competencia y las particularidades del cargo y de una falta de verificación del grado en que un valor dado en el examen de la competencia corresponde efectivamente a un nivel de desempeño específico. La segunda obedece a que la competencia se maneja independientemente de su contexto. Esto significa que a cada competencia se le atribuye un significado específico, independiente de las particularidades del cargo o de las especificaciones del trabajo. Por consiguiente, la misma definición de la competencia puede corresponder bien a un cargo, pero también puede ser insuficiente o excesiva para otro. En estos casos la competencia contiene una sobre-estimación o una subestimación de la exigencia del cargo. Para evitar estos efectos que deterioran o anulan la capacidad predictiva de la competencia es preciso evidenciar, usualmente a través de métodos experimentales, la capacidad que tal formulación de la competencia tiene para predecir el desempeño exitoso en el cargo específico.

Estas evidencias suelen no existir en muchas organizaciones que hacen GXC. Si esto es así, no hay como garantizar que una puntuación obtenida en la evaluación de la competencia o que un nivel dado de desarrollo predice con acierto el desempeño exitoso en el cargo. Estas realidades ponen en evidencia dos verdades importantes:

1. La formulación de una competencia no puede tener un carácter universal, es decir, no es aplicable sin más a cualquier cargo que la demande. Toda competencia es relativa a un cargo específico, en una empresa específica y en un contexto laboral particular. Si cambia el contexto la competencia ya no será predictora del desempeño. Por tanto, la

definición de la misma competencia en una empresa puede no tener sentido en un cargo similar en otra empresa.

2. No tiene sentido trabajar con formulaciones de competencias cuya validez predictiva no se probó desde el comienzo y no se constata permanentemente en cada cargo específico que la requiere. Manejar los dos asuntos suele ser costoso y demandante. De no hacerlo de esta manera se corre el riesgo de evaluar y gestionar requisitos que pueden no tener nada que ver con el desempeño exitoso de las personas en el trabajo.

#### *4. Problemas en la identificación y definición de las competencias.*

Identificar las competencias requeridas por un cargo o un proceso consiste en inferir, a partir de la observación de los comportamientos de personas exitosas el conjunto de atributos (saberes, destreza o habilidades, motivos y rasgos de personalidad) que se integran para determinar el éxito en la actividad. Esto se logra a través de una observación sistemática de personas que tienen un alto nivel de desempeño. Los resultados de esta observación se examinan mediante estadísticas multivariadas (Análisis Factorial). Este procedimiento permite verificar si tales actuaciones tienen un alto grado de afinidad o, por el contrario, carecen de ella. Es decir, si en conjunto constituyen o no una competencia. A continuación es preciso evaluar a distintas personas con ese repertorio de actuaciones que se agrupó para conformar una competencia. Como consecuencia debe resultar que personas con un desempeño sobresaliente en una tarea determinada deben puntuar alto en la realización de las actuaciones que componen esa tarea (la competencia). Personas con un desempeño deficiente deberán puntuar bajo. De este modo se define la competencia y se determina su carácter predictivo del desempeño. Es preciso hacer esto para cada cargo y para todo conjunto

de competencias generales que se definan para la organización, como las competencias de liderazgo o las competencias organizacionales.

Es infrecuente que las empresas que adoptan el modelo de GXC desarrollen toda esta metodología de validación. Sin esta validación se hace tentativa, intuitiva y subjetiva la identificación de las competencias críticas de los distintos cargos y pierde todo sentido evaluarlas en las personas que ingresan, por falta de verificación de su validez predictiva. Esta carencia de validación de su contenido y de su poder predictivo hace inútil e inconveniente tenerlas como criterio de selección y también como criterio de evaluación. No tiene sentido examinarlas si no se ha verificado su existencia y su capacidad de determinar el desempeño exitoso en cargos específicos.

Estas carencias de validación explican porque con frecuencia los resultados del proceso de selección no coinciden con el desempeño real de las personas, con su potencial ocupacional o con las exigencias particulares del trabajo. Por otra parte, suele derivarse de esta limitación un bajo ajuste ocupacional de la persona al cargo, que se refleja en baja productividad, insatisfacción y, con frecuencia, en la aparición de comportamientos contraproductivos, desobligados y en ocasiones agresivos.

#### *5. Problemas de la selección del personal por competencias.*

Si la definición y la validación del contenido y del poder predictivo de la competencia no se han definido debidamente, deberá esperarse que los márgenes de error del proceso de selección sean altos. Estos márgenes de error se refieren a la cantidad de decisiones incorrectas tomadas en el proceso de selección. Debe tenerse en cuenta que hay dos tipos de error en selección del personal (Ferro, 1983). Uno consiste en aceptar al candidato inadecuado. Este error puede medirse con facilidad para

estimar el margen de confiabilidad del proceso selectivo. Otro consiste en rechazar a un candidato adecuado para el cargo. Este error es difícil de medir y suele tener consecuencias críticas, menos para la empresa que selecciona y más para la vida laboral del candidato rechazado. Estos rechazos se hacen muy críticos en épocas de alto desempleo y tienen que ver con la supervivencia económica de la persona rechazada y de su familia y con otras reacciones psicológicas y sociales derivadas del hecho de estar desempleado.

A la falta de una definición válida de las competencias y de una verificación de su poder predictivo debe adicionarse otra dificultad frecuente. No siempre los instrumentos utilizados para evaluar y medir las competencias son apropiados. Puede ocurrir que un test psicométrico se utilice indistintamente para evaluar diversas competencias en distintas organizaciones. Es poco frecuente encontrar, en nuestro medio, tests o instrumentos de diagnóstico diseñados específicamente para evaluar competencias particulares. En la medida en que una competencia es relativa a un cargo y a un contexto de desempeño particular, más difícil será que un test general pueda evaluarla debidamente. La consecuencia de este tipo de situación es una inadecuada evaluación de competencias, un aumento del riesgo de cometer errores de decisión y, por tanto, de ingresar personas inapropiadas para los cargos y de rechazar personas que podrían ser promisorias. Esto necesariamente tendrá efectos inconvenientes para la empresa, para las personas y para la sociedad. Es indispensable, al adoptar el modelo de GXC, asegurarse de poder contar con los instrumentos y métodos selectivos apropiados para que el proceso sea justo y técnicamente adecuado. Lo más conveniente suele ser el diseño y validación de instrumentos o métodos de medida adecuados y específicos para cada competencia. Esto, por otra parte, suele ser costoso y tomar tiempo.

## *6. Problemas en el desarrollo de las competencias.*

Por todas las dificultades previamente referidas pueden esperarse también dificultades en los programas de mejoramiento y desarrollo de competencias. Será muy difícil, por decir lo menos, determinar cuál o cuáles competencias deberán mejorarse si no se cuenta con una buena definición y validación de las competencias de los cargos. También será difícil identificar los componentes de la competencia que requieren atención (cognitivo, aptitudinal, motivacional), lo que limitará las posibilidades de decidir en qué aspecto o componente de la competencia deberá centrarse la acción de desarrollo para que su mejoramiento sea efectivo.

Es importante no perder de vista que la naturaleza multicausal del constructo —competencia— requiere que las acciones de mejoramiento se dirijan, con un énfasis especial, a aquel componente que se encuentra deficiente, para no perder el esfuerzo en componentes de la competencia que no necesitan mejorarse. Por consiguiente una estrategia de desarrollo de competencias debe tener en consideración los elementos que demandan atención por ser deficientes o insuficientes. Para poder identificarlos es preciso poderlos evaluar y medir adecuadamente.

Por otra parte, en toda acción de mejoramiento y desarrollo es indispensable evaluar el progreso obtenido por la aplicación de la estrategia adoptada para su perfeccionamiento. Por tanto se debe contar con los instrumentos idóneos para registrar objetivamente la mejora alcanzada. Esto nos vuelve al tema de la disponibilidad de instrumentos de medida y, por consecuencia, al tema de la definición válida de la competencia. Además nos enfrenta con la necesidad de la evaluación objetiva de la competencia.

Un desarrollo eficaz de las competencias, que garantice altos niveles de des-

empeño y productividad de la persona en el trabajo, requiere poder contar con mecanismos de diagnóstico apropiados, con definiciones válidas, con estrategias de desarrollo eficaces y con posibilidades de evaluar acertadamente cada competencia. Si no se cumplen condiciones como estas es bastante difícil pretender hacer una gestión efectiva del desarrollo de competencias. Es posible, por tanto, que a falta de contar con las condiciones y métodos apropiados, los esfuerzos orientados al desarrollo de las competencias no produzcan los efectos esperados y que se desperdicien recursos y tiempo que podrían usarse más productivamente en algo distinto.

### *7. Problemas en la evaluación y la compensación por competencias.*

Durante los años 60 a 90 se solía "evaluar el desempeño" teniendo como referente, no la acción, sino atributos personales como la iniciativa, el compromiso, la responsabilidad, la puntualidad o el cumplimiento. Se entendía que si un jefe calificaba positivamente atributos individuales como estos la persona evaluada tenía un buen desempeño laboral (Toro, 1988, 2002). Esta conceptualización, y particularmente su manejo poco científico, no difiere de una GXC basada en una definición de competencias sin validación ni verificación, como ocurre en algunas empresas en la actualidad.

Ya se ha venido expresando que para medir una competencia, y poderla evaluar, es preciso contar con definiciones, métodos de observación e instrumentos adecuados a lo que se desea analizar. Dentro de la estrategia administrativa de GXC se acostumbra evaluarlas periódicamente. Tal evaluación suele hacerse con distintos propósitos: identificación de necesidades de desarrollo, asignación salarial, promoción y, en muchos casos, como un sustituto de la evaluación del desempeño, es decir, para juzgar la eficiencia y la productividad de las personas en el trabajo.

Esta evaluación periódica de competencias suele también ser objetable, en muchos casos, por diversas razones.

Si se busca identificar necesidades de desarrollo es preciso garantizar que se cumplan los requisitos de validez y calidad técnica de los instrumentos y métodos evaluativos y, además, que la identificación de las competencias relevantes de cada cargo se ha verificado para garantizar su vigencia y su capacidad para determinar altos niveles de desempeño en el trabajo. De lo contrario carece de sentido evaluar. Es preciso obtener datos que ofrezcan información válida y confiable. De esta manera será posible sustentar decisiones administrativas en relación con las personas en el trabajo, con la productividad organizacional y con el desarrollo humano y ocupacional.

Cuando se trata de evaluar para decidir acerca de los aumentos salariales o de la concesión de incentivos también es indispensable garantizar la calidad del proceso evaluativo. No obstante, es importante tener en consideración que, un asunto es evaluar una competencia y retribuir a la persona por el nivel de desarrollo de la competencia. Otro muy distinto es asumir que poseer un alto nivel de desarrollo de la competencia es garantía de un alto nivel de desempeño, en cuyo caso no se estaría premiando la competencia sino el desempeño. En consecuencia, no tendría sentido evaluar la competencia sino el desempeño mismo. Para que la asignación salarial por el nivel de desarrollo de las competencias se justifique es preciso demostrar, por anticipado, la consistencia entre grados de desarrollo de una competencia y niveles de desempeño. De no ser así, los incrementos salariales por desarrollo de competencias solo estarían premiando los esfuerzos de las personas por obtener altas calificaciones en el ejercicio evaluativo periódico y no necesariamente por exhibir altos niveles de desempeño y productividad, los que deberían medirse y evaluarse de otro modo.

Es importante reflexionar sobre la conveniencia de compensar a las personas por los resultados de la evaluación de sus competencias. Una persona que no exhibe un desempeño destacado puede obtener puntuaciones altas cuando se evalúan sus competencias. Esta situación puede llevar a que se compense mejor a alguien que obtiene calificaciones mejores de las competencias mientras un desempeñante sobresaliente, que no puntúa tan alto en la evaluación de competencias, puede resultar desfavorecido. Esta situación suele ser generadora de juicios de inequidad por tratarse de una realidad objetivamente injusta. Esta situación suele promover insatisfacción, disminución o pérdida del compromiso organizacional y estimular un clima organizacional inconveniente además de rotación y comportamientos contraproducidos (Rosario, Rovira, Rivera, Rivera, Padovani, Plaza & Gallardo, 2010).

En consecuencia, evaluar las competencias puede ser un ejercicio administrativo poco útil, a menos que las competencias sean predictoras rigurosas de altos niveles de desempeño y que el sistema evaluativo sea debidamente confiable y válido. No obstante, aún dando cumplimiento a estas condiciones, resulta más parsimonioso, es decir, más conveniente por su simplicidad, evaluar y valorar directamente el desempeño.

#### 8. *¿Qué hacer, entonces?*

En realidad no son muchas las opciones disponibles. Esto, tal vez, estimuló la respuesta tan favorable que algunos analistas y sobre todo los responsables de la gestión humana han dado al modelo de GXC.

La opción más conveniente para quienes ya eligieron este camino es el perfeccionamiento del sistema. Esto significa que adoptar el método científico para definir, validar y evaluar las competencias es un imperativo. También significa que se deberán hacer algunos correctivos en la política de gestión, tales como desarrollar instrumentos o métodos evaluativos "sobre

medidas" para cada competencia, verificar el valor predictivo del desempeño exitoso por parte de cada competencia y desvincular los aumentos salariales o las bonificaciones económicas del resultado de la evaluación de competencias. También es conveniente revisar de modo permanente el grado de consistencia que existe entre los planes estratégicos de la empresa, las políticas de gestión humana y los contenidos de las competencias claves. De este modo se evita hacerle gestión a competencias que no responden claramente a las necesidades organizacionales.

Una alternativa moderna, aunque sus principios no son nuevos, es la Gestión del Desempeño (Toro, 1995). Se entiende aquí que el desempeño es toda actuación que intencionalmente realiza una persona para obtener un resultado específico de trabajo (Toro, 2002). El desempeño es entonces acción que está determinada, desde el punto de vista de la persona, por el grado de desarrollo de sus conocimientos, habilidades y motivación en relación con una actuación específica. También está determinado el desempeño, de manera indirecta, por el contexto de trabajo, es decir, por las especificaciones de la tarea, las normas y demás características de la organización. Desde el punto de vista administrativo se considera que el desempeño se puede valorar mediante el concepto de eficiencia (Toro, 1988, 2002) es decir por su grado de ajuste a las especificaciones del trabajo establecidas por la organización en el diseño de cargo. También se valora por la cercanía existente entre las metas u objetivos asignados al cargo y los resultados específicos que genera la persona. De aquí se derivan los términos de eficiencia y eficacia del desempeño de una persona y su productividad en general (Toro, 2002).

Esta manera de concebir la gestión se centra en hechos y datos objetivos que se pueden observar y registrar directamente: el desempeño, las especificaciones de las

tareas en el cargo y los resultados tanto obtenidos como esperados para el cargo. La evaluación se lleva a cabo mediante observación directa del desempeño contrastada con las exigencias del cargo. (Cincel, 2009). Ambos son elementos objetivos y observables. También se realiza por la contrastación de los resultados reales obtenidos con los asignados al cargo. Este modelo es exigente en lo relativo al diseño del trabajo y a la observación permanente de la conducta laboral.

Aquí se hace necesario evaluar de modo permanente tanto los comportamientos de rol, es decir, los especificados en el cargo, como una amplia diversidad de conductas sociales extra-rol (Omar, 2010) que tienen una importante influencia en el bienestar de las personas, el clima organizacional, la motivación y el desarrollo humano en el trabajo y, de manera indirecta, en la productividad organizacional.

Esta aproximación tiene en consideración de manera permanente la acción y el contexto en que se realiza. Este contexto suele no ser tenido en cuenta en el análisis de las competencias, dado que su énfasis está en los atributos internos de las personas.

La Gestión o Gerencia del Desempeño realiza los mismos procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la GXC y que tradicionalmente estudia esta disciplina administrativa: selección y vinculación, evaluación, compensación, desarrollo (Toro, 1995). Solo que el enfoque es distinto. El centro de atención es la conducta laboral y social en el trabajo y no atributos internos de las personas, como se asume en GXC. En ambos enfoques la evaluación es un proceso crítico, dado que existen condiciones técnicas que deben cumplirse para que el proceso sea confiable y válido. Además porque los datos que arroja el proceso evaluativo son insumo indispensable para tomar decisiones de vinculación, promoción, compensación, desarrollo, retiro.

El modelo de Gestión del Desempeño tiene un nombre relativamente reciente pero su práctica ha existido de mucho tiempo atrás. En realidad algunos elementos han recibido una conceptualización nueva y se han desarrollado métodos e instrumentos. Para algunos analistas y practicantes de la gestión humana ha resultado de interés la práctica de realizar la evaluación incluyendo no sólo al jefe o supervisor sino también al propio desempeñante, a los pares, a los clientes y a los jefes de los supervisores. Estas prácticas se denominan Evaluación de 360 grados. Estudios recientes han puesto en evidencia que incluir otros evaluadores distintos del jefe y el propio evaluado no mejoran la calidad del proceso evaluativo (Viswesvaran, Ones, Schmidt, 1996; Toro, 2004). Esto significa que un jefe o supervisor responsable, observador, bien entrenado y conocedor del proceso o del cargo de quien evaluará sigue siendo una solución más confiable y válida que la incorporación de otros evaluadores.

Cualquiera que sea el enfoque que se asuma para orientar la gestión humana es preciso tener en cuenta que siempre se deberá contar con conceptos claros y validados, instrumentos de evaluación confiables y veraces y una preparación suficiente de quienes manejarán el proceso.

La discusión aquí propuesta destaca que hacer GXC en una organización es un proceso que exige verificación y validación científica, de modo particular, en la demostración del carácter predictor que una competencia puede tener del desempeño. También destaca que cada competencia debe hacer referencia a un patrón de conducta exitosa que ocurre en un cargo específico. Por tanto, una misma competencia puede tener referentes conductuales de éxito (contenidos) distintos en diferentes cargos y diferentes empresas. Finalmente, se propuso que un modelo analítico de las actuaciones laborales y sociales, como la Gestión del Desempeño, puede resolver varias de las

limitaciones inherentes a las prácticas de la GXC aunque, no obstante, este enfoque también trae consigo algunas limitaciones y exigencias que demandan un manejo profesional especializado en su diseño y validación. En resumen, se propone que,

cualquiera que sea el modelo de gestión humana adoptado, se verifique y se valide con criterios científicos y psicométricos, se busque la mayor proximidad posible entre hechos observables y objetivos protagonizados por la persona en el trabajo y las decisiones que se tomen con respecto a ella.

#### Referencias

- Cincel (2009). *Instructivo de Gestión del Desempeño*. Cincel. Inédito.
- Ferro, M. (1983). Educación y experiencia en el enganche de personal: Opiniones de ejecutivos en Bogotá. *Revista de Psicología Ocupacional*, 2 (2) 5-48.
- Hogan, R. T. & Roberts, B. W. (2001). Introduction: Personality and Industrial and Organizational Psychology. En Roberts, B. W. & Hogan, R. (Eds.) (2001) *Personality Psychology in the Work Place*. Washington: APA.
- McClelland, D. C., Koester, R. & Weinberger, J. (1990). How do implicit and self-attributed motives differ? *Psychological Review*, 96, 690 – 702
- Nunnally, J. M. & Bernstein, I. J. (1999). *Teoría Psicométrica*. 3a. Ed. México: McGraw-Hill.
- Omar, A. G. (2010). Comportamientos extra-papel. De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (1).
- Rosario, E., Rovira, L. V., Rivera, L., Rivera, G., Padovani, C., Plaza, Y. & Gallardo, R. (2010). La Incivilidad en el Lugar de Trabajo y su Relación con el Bienestar Psicológico en una Muestra de Empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana der Psicología Ocupacional*. 29 (1).
- Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spender, S. M. (1990). *Competency Assessment Methods. History and state of the art*. Boston: Hat/McBer Researcha Press.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Toro, F. (1988). Distinciones conceptuales y prácticas para elaboración de un programa de evaluación del desempeño o de resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 7 (1) 33-38.
- Toro, F. (1995). Gestión Gerencial del Desempeño. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 48 Sept. – Dic.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2004). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (1) 1-13.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557 – 574.