

# Cómo diagnosticar y desarrollar competencias

Desde el Centro de Competencias Directivas del IESE se ha desarrollado un programa innovador para ayudar al directivo a mantenerse en buena forma... directiva. Para lograrlo, ponen a su disposición todas las herramientas necesarias: un chequeo rápido, sencillo y completo, un diagnóstico elaborado por especialistas y un plan de mejora personalizado y con posibilidades de establecer un seguimiento anual



### Resumen del artículo

El Programa de Salud Directiva del IESE se propone facilitar el diagnóstico y la ayuda necesarios para mantener en forma al directivo, mediante un chequeo sencillo, completo y útil. El chequeo directivo permite conocer el estado de cada una de las competencias que un directivo debe desarrollar para desempeñar eficazmente su función. Como en el chequeo sanitario, el chequeo directivo diagnostica las variables críticas de la salud directiva con el objetivo de prevenir y mejorar. En este artículo, los autores analizan la necesidad y las ventajas de este programa.

### Executive summary

IESE's Healthy Management Program is aimed at offering the necessary diagnostic bases and assistance required in order to maintain healthy management. A useful, simple and yet complete checkup offers a method of verifying the status of each of the task areas on which a manager must perform in order to fulfill his or her responsibilities effectively. Just as in a medical checkup, a management checkup diagnoses the critical variables relating to management health with a view to curing and preventing. In this article the authors analyze the necessity and advantages of this program.



**Pablo Cardona**

Profesor Adjunto, IESE, Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.  
cardona@iese.edu



[www.ee-iese.com/86/afondo1.pdf](http://www.ee-iese.com/86/afondo1.pdf)  
[www.cecad.org](http://www.cecad.org)

Las autoridades e instituciones sanitarias realizan importantes esfuerzos para comunicar a la población la importancia de cuidar la salud: pautas de vida sana, revisiones periódicas y una alimentación equilibrada son para todos nosotros términos más que frecuentes. Pero que nadie se asuste: no vamos a proponer una nueva dieta. Se trata únicamente de aprovechar el paralelismo entre la preocupación que existe por nuestra salud física y la que debería existir por nuestra salud directiva.

Desde el Centro de Competencias Directivas del IESE hemos puesto en marcha un programa innovador para ayudar al directivo a mantenerse en buena forma... directiva. El Programa de Salud Directiva tiene como objetivo ayudar a cada directivo a conocer y desarrollar sus competencias, y a identificar y corregir aquellos hábitos que restan eficiencia a su aprendizaje y a su desempeño. Para lograrlo, ponemos a su disposición todas las herramientas necesarias: un chequeo rápido, sencillo y completo, un diagnóstico elaborado por especialistas y un plan de mejora personalizado que incluye un seguimiento anual (1).

El término "salud" hace referencia al estado en que se encuentra un individuo cuando es capaz de ejercer normalmente todas sus funciones. Trasladando la definición al terreno empresarial, según el modelo antropológico del profesor del IESE Juan Antonio Pérez López (2), la salud directiva se define como el estado en que un directivo es capaz de desempeñar sus funciones directivas. Éstas se podrían agrupar en dos dimensiones: las relacionadas con el diseño de estrategias que produzcan valor económico (dimensión estratégica) y las relacionadas con el desarrollo de las capacidades de los empleados, en consonancia con la misión de la empresa (dimensión intratégica) (3).



**Pilar García Lombardía**

Investigadora Asociada, IESE, Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.  
garcia@iese.edu

El chequeo incluye una evaluación 360° y una autoevaluación. De esta forma, a través de la comparación del perfil de competencias procedente de la autoevaluación con el perfil procedente de las valoraciones de los demás, es posible detectar la existencia de *gaps* relevantes entre la propia imagen y la imagen que los demás tienen del directivo

### Los indicadores de la salud directiva: las competencias directivas

Para gozar de salud directiva es necesario dominar un conjunto de comportamientos que configuran la actuación habitual del directivo. A este conjunto de comportamientos los denominamos competencias directivas (4). Conviene hacer hincapié en dos características esenciales: las competencias directivas han de ser habituales y observables. Las competencias son hábitos, no comportamientos más o menos esporádicos o que aparecen en momentos de crisis. Por otra parte, han de ser comportamientos observables por otras personas: no pueden ser, por tanto, creencias o actitudes.

El chequeo directivo no mide las llamadas competencias técnicas, que suelen ser específicas para cada puesto, como por ejemplo tener un cierto nivel de inglés o dominar un determinado programa de software. La revisión se centra en las competencias directivas, competencias más genéricas que pueden agruparse en las dos dimensiones directivas descritas anteriormente: la estratégica y la intratécnica. Además, hemos de añadir una tercera dimensión, que se refiere a la capacidad de autoliderazgo de cada persona. En total, pues, podemos distinguir tres tipos de competencias directivas:

- **Las competencias estratégicas:** son comportamientos observables y habituales que facilitan la generación de valor económico para la empresa. Por ejemplo: visión de negocio y orientación al cliente.
- **Las competencias intratécnicas:** son comportamientos observables y habituales que facilitan el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los empleados. Por ejemplo: comunicación y trabajo en equipo.
- **Las competencias de eficacia personal:** son comportamientos observables y habituales que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva (5). Por ejemplo: autoconocimiento y autocontrol.

Las investigaciones realizadas en el Centro de Competencias Directivas del IESE han permitido diseñar un completo directorio de los comportamientos que favorecen el éxito en el desempe-

ño de la función directiva (6). El chequeo directivo permite conocer el estado de cada uno de estos parámetros o indicadores. El objetivo de este proceso es determinar cuáles son las áreas de mejora del directivo y cuáles son sus puntos fuertes. No se trata tanto de un procedimiento de urgencia, sino de una revisión, que debe realizarse de manera periódica con ánimo de prevenir y mejorar, más que de curar.

El chequeo directivo incluye una evaluación 360° y una autoevaluación. De esta forma, a través de la comparación del perfil de competencias procedente de la autoevaluación con el perfil procedente de las valoraciones de los demás, es posible detectar la existencia de *gaps* relevantes entre la propia imagen y la imagen que los demás tienen del directivo.

### El instrumento del chequeo: el *feedback* 360°

Conviene recordar que una evaluación de *feedback* 360° recoge las valoraciones de las personas que componen el entorno profesional del directivo: responsables, colegas y subordinados. Para que este procedimiento resulte útil y fiable, han de seguirse algunas pautas:

- Debe existir un número mínimo de evaluadores (entre seis y diez) para que, por una parte, no puedan identificarse las valoraciones personales, y, por otra, los sesgos procedentes de las valoraciones subjetivas individuales se complementen.
- Debe asegurarse la confidencialidad del proceso, de tal forma que el evaluado, y sólo él, tenga acceso a los resultados agregados del chequeo. La decisión de compartir o no estos resultados es del directivo.
- El proceso de *feedback* 360° ha de completarse con el diseño de planes de mejora personales y de su puesta en práctica con la ayuda de un *coach* o entrenador.

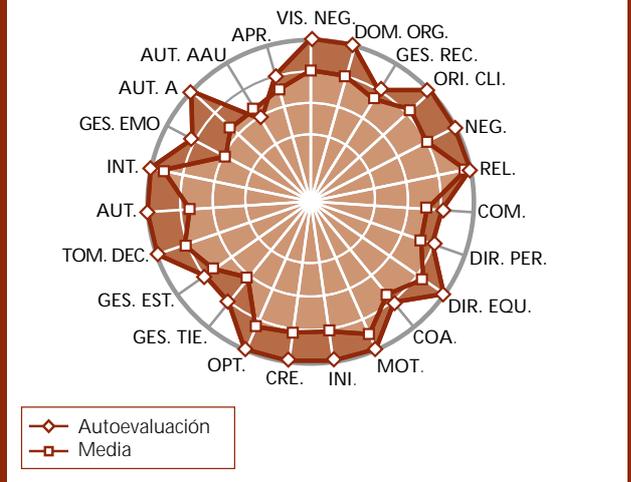
El chequeo directivo es una oportunidad para recoger esta información de manera sistemática. Cada una de las competencias solicitadas está claramente definida, de forma que se reduce notablemente el riesgo de utilizar términos de significado equivoco. Además, la valoración se realiza a través de una aplicación *on-line*, lo que facilita la tramitación y la confidencialidad de los datos.

# UN PROGRAMA DE SALUD DIRECTIVA



## EL DIAGNÓSTICO

### Comparación autoevaluación-media



- DIR. PER.: Dirección de personas
- ORI. CLI.: Orientación al cliente
- GES. TIE.: Gestión del tiempo
- AUT. AAU.: Autoconocimiento
- OPT.: Optimismo
- GES. EST.: Gestión del estrés
- CRE.: Creatividad
- COM.: Comunicación
- DIR. EQU.: Dirección de equipos
- REL.: Red de relaciones
- DOM. ORG.: Dominio de la organización
- INT.: Integridad
- TOM. DEC.: Toma de decisiones
- MOT.: Motivación
- APR.: Aprendizaje
- NEG.: Negociación
- GES. REC.: Gestión de recursos
- AUT. A.: Autocontrol
- AUT. A.: Autocrítica
- VIS. NEG.: Visión de negocio
- GES. EMO.: Gestión de las emociones
- COA.: Coaching
- INI.: Iniciativa

### El diagnóstico directivo: la interpretación del chequeo

Como ocurre con cualquier chequeo médico, los resultados de este proceso han de ser analizados por un especialista, a fin de llegar a un diagnóstico completo del estado de salud directiva. Este diagnóstico se basa en el estudio comparativo de los resultados obtenidos con los siguientes parámetros (véase Gráfico 1):

**a) Los resultados de la autoevaluación.** Esta comparación permite saber el grado de coincidencia entre la propia imagen y la imagen que de uno mismo tienen los demás. Esta información es muy relevante a la hora de comenzar un proceso de aprendizaje y desarrollo de las competencias directivas, y puede descubrir algún tipo de desajuste que esté en la base de no pocos malentendidos y situaciones potencialmente conflictivas.

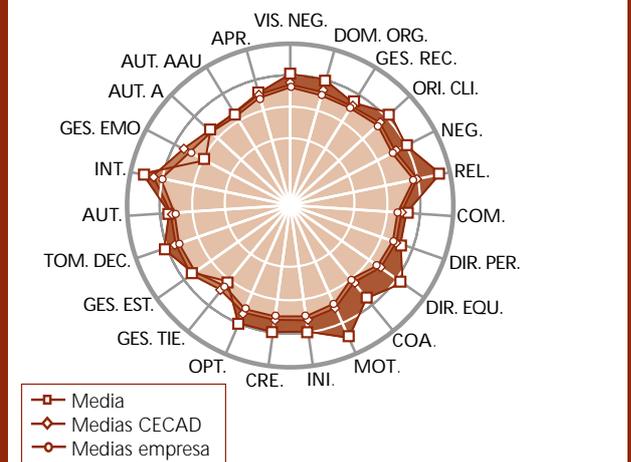
**b) Las valoraciones medias del Centro de Competencias para cada competencia.** Esta comparación es la que nos permitirá conocer las áreas de mejora y los puntos fuertes de cada directivo. Los valores sin referencia a una media, pueden tener que ver más con el instrumento de medida que con la persona evaluada. Según los casos, esta referencia ha de adecuarse al perfil del directivo para proporcionar una información más útil.

### El tratamiento: los planes de mejora

Un buen programa de salud directiva no puede terminar con un diagnóstico: es imprescindible ofrecer unas pautas, unos planes de mejora continua. Estos planes deben ser necesariamente personalizados y tener en cuenta el desarrollo anterior, si no es la primera vez que el directivo se hace el chequeo. Además, los planes de mejora deberían ser sencillos, fáciles de realizar: de otro modo, lo más probable es que el directivo no los ponga en práctica. Y ha de poder llevarlos a cabo de forma autónoma, aunque el directivo cuente con el apoyo del especialista, a través del teléfono o el correo electrónico.

Como se ha dicho, las competencias son comportamientos habituales y observables: su desarrollo y mejora implica, por tanto, la adquisición de ciertos hábitos y, en ocasiones, la erradicación de otros. No es una tarea sencilla y los resultados no aparecen en el corto plazo. Sin embargo, son la auténtica base para el desarrollo tanto profesional como personal. Entre las competencias directivas de eficacia personal, por ejemplo, habremos de tener en cuenta el

### Comparación evaluaciones obtenidas/resto de las evaluaciones



En esta sociedad de la prisa y las relaciones superficiales, reivindicar la figura de un oyente activo con experiencia, que ayuda a pensar sin decidir por uno, supone reivindicar la satisfacción de una de las necesidades más esenciales y propias del ser humano: la necesidad de comunicación, en su sentido más profundo

aprendizaje, la integridad, el autoconocimiento o el autocontrol. Estas competencias son los ladrillos con los que se han de construir las edificaciones más evidentes y vistosas desde el exterior: la comunicación, el liderazgo, la visión de negocio o la orientación al cliente. Pero es fácil comprender que, sin capacidad para dominar las propias emociones o sin voluntad para modificar el propio comportamiento (aprendizaje), difícilmente podrá una persona llegar a dirigir equipos, por ejemplo. Dicho de otra forma, no es posible dar lo que no se tiene, y una persona incapaz de dirigirse a sí misma y a su propia vida, difícilmente podrá dirigir a otros.

### El éxito del tratamiento

El éxito del tratamiento depende fundamentalmente de dos factores. Por una parte, es imprescindible que el directivo desee mejorar y sea capaz de comprometerse, al menos consigo mismo, para seguir el plan de mejora. La tarea no es fácil: se trata de un proceso complejo, que dura toda la vida. El aprendizaje y el perfeccionamiento personal no son un punto de llegada, sino el camino mismo. Y esta consideración nos lleva al segundo de los factores: contar con una persona de confianza, que sirva de guía y de referente, es una condición casi indispensable para lograr el éxito en esta tarea. La actividad a realizar por esta persona es lo que se conoce como *coaching*.

Sin pretender en estos momentos iniciar una presentación teórica de las funciones y el perfil del *coach*, señalaremos tan sólo que se trata de una figura ya presente en los tiempos de la Grecia clásica. Ha de ser una persona con autoridad, con conocimiento y con una destacable capacidad para escuchar: el *coach* no aconseja, sino que ayuda a pensar. En esta sociedad de la prisa y las relaciones superficiales, reivindicar la figura de un oyente activo con experiencia, que ayuda a pensar sin decidir por uno, supone reivindicar la satisfacción de una de las necesidades más esenciales y propias del ser humano: la necesidad de comunicación, en su sentido más profundo.

Es de tal magnitud la importancia del *coaching*, que desde el CECAD la hemos recogido en el directorio de competencias directivas: todo directivo, en tanto que tiene personas a su cargo, debe desarrollar un cierto grado de esta competencia. Debe, por tanto, ser capaz de escuchar empáticamente, de ayudar a los demás a tomar sus decisiones, motivarles y lograr de ellos el compromiso

más importante: el compromiso con su propio perfeccionamiento personal y profesional.

### Notas

- (1) La aplicación utilizada para llevar a cabo este programa de salud directiva es el TELÉMACO 360°, diseñado y ejecutado por el Centro de Competencias Directivas del IESE. Los lectores interesados pueden pedir, sin ningún compromiso, una breve presentación del Telémaco 360° en la dirección: pgarcia@iese.edu o aayxela@iese.edu .
- (2) Pérez López, J. A.: «Fundamentos de la dirección de empresas», Rialp, Madrid, 1993.
- (3) Cardona, P. y Chinchilla, N.: «Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto de 1998, págs. 36-41.
- (4) Cardona, P.: «Dirección por competencias: evaluación y coaching», en Álvarez de Mon y otros: «Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas», McGraw-Hill Management, Madrid, 2001.
- (5) Covey, S.R.: «Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz», Paidós Empresa, Barcelona, 1993.
- (6) Se ha realizado una investigación empírica acerca de las competencias más valoradas por las empresas a la hora de contratar directivos. Los resultados de este estudio se publicaron en «Competencias del perfil directivo más buscado», *Expansión y Empleo*, 15 de marzo de 2001. Los autores fueron Nuria Chinchilla y Pilar García. La investigación completa se ha publicado como Documento de Trabajo núm. 1/4, noviembre de 2001, de la División de Investigación del IESE, con el título: «Las competencias directivas más valoradas».



En esta revista:

Publicaciones: «Las claves del talento»  
Programas de Continuidad