

PONENCIA

SR. GUY LE BOTERF <sup>1</sup>

**Experto en gestión y desarrollo de competencias**



**La gestión por competencias ¿Por qué el interés y de qué se trata?**

**1. ¿Por qué este interés creciente de las empresas privadas y de los organismos públicos por la gestión por competencias?**

**¿Cuáles son los principales factores que lo explican?**

**· Una creciente demanda social de confianza**

Asistimos al hecho de que diversas sociedades, en su proceso de crecimiento, se encuentran comprometidas con una creciente demanda de confianza. El imperativo de confiabilidad se transforma en prioritario, ya sea en la calidad de los productos y servicios, en la seguridad de las instalaciones industriales, en el buen funcionamiento de los procesos de producción o en su gestión, en la acreditación de un organismo o en los cuidados entregados a un paciente.

¿En qué medida podemos tener confianza en la seguridad sanitaria de los alimentos que compramos? ¿En la calidad de los servicios que esperamos de un ministerio? ¿En la seguridad de las instalaciones industriales en las que trabajamos o al lado de las cuales habitamos? ¿En la seguridad de las centrales industriales que generen la electricidad? ¿En la calidad y seguridad de los hospitales que nos atienden? ¿En la confiabilidad de las informaciones que da un consultor a su cliente? ¿En la confiabilidad de los medios de transportes colectivos que usamos?

Hasta hoy, las organizaciones, empresas privadas y administraciones públicas han respondido a esta demanda de confianza esencialmente a través de procedimientos (de calidad, de seguridad, de protección) y con el uso de dispositivos de ayuda automatizados (ayuda al pilotaje automático, ayuda al diagnóstico, ayuda al con-

1) Guy Le Boterf es director de la Consultora "Boterf Conseil". Experto internacionalmente reconocido en gestión y desarrollo de competencias, es autor de una treintena de obras en este ámbito. Es asesor de numerosas empresas privadas y organismos públicos en Francia y en Europa, en América del Norte y del Sur y en Afrecha. Este texto retoma los temas de la Conferencia que realizó para la Dirección Nacional de Servicio Civil en Santiago el 27 de julio de 2005

trol). De esta demanda, se han obtenido beneficios evidentes en calidad, plazos de entrega, número de accidentes y errores. Sin embargo, pareciera que los procedimientos, incluso siendo necesarios, ya no son suficientes. En exceso se vuelven contra productivos. Los sistemas de ayuda automatizada también tienen sus límites: pueden llevar a una disminución de la vigilancia. Mientras más automatizado es un sistema, más importante se hace la competencia en las situaciones imprevistas, inéditas, complejas, mal definidas.

En caso de incidente o falla, el operador se puede focalizar de manera exclusiva en el procedimiento y perder de vista la situación de conjunto. Esta focalización puede llegar a ser peligrosa. En 1972 un Lockheed 1011 de la compañía Eastern Airlines se estrella al acercarse a Miami. La tripulación se había focalizado en el procedimiento de test de una de las tres lámparas testigos del tren de aterrizaje y había olvidado reconectar el piloto automático. El avión había descendido suavemente sin que nadie a bordo se diera cuenta, aunque el problema haya estado indicado en el tablero de bordo.

Una enfermera que sigue ciegamente su plan de cuidados sin notar ni tomar en cuenta los desarrollos inesperados que se producen en el enfermo, no podría ser considerada como "competente". No es porque la enfermera se "ajuste" a los detalles del procedimiento o a una descripción de funciones, que los pacientes pueden tenerle confianza.

Los profesionales en contacto directo con los clientes deben disponer de márgenes de maniobra y de espacios de autonomía suficientes como para poder tomar las iniciativas pertinentes.

Más allá de los procedimientos y de ayudas automatizadas, se hace necesario poder tener confianza de manera duradera en la competencia de los profesionales. Los clientes, los usuarios, los ciudadanos o los pacientes exigen relacionarse con profesionales, es decir, con personas capaces de reaccionar frente a los acontecimientos, de enfrentar situaciones no rutinarias, de ir más allá de los procedimientos a ejecutar, de enfrentar lo inédito, de tomar iniciativas pertinentes, de innovar en lo cotidiano. ¿Qué les garantiza que les puedan tener confianza?

Los clientes y los ciudadanos (no sólo de manera individual, sino también colectivamente, a través de asociaciones de ciudadanos, de usuarios, de enfermos, de consumidores) exigen que las competencias de sus proveedores de productos o servicios sean evaluadas para poder recurrir a ellos "con toda confianza". Habrá una presión social creciente de demanda para que la información sobre la existencia y condiciones de confiabilidad de una evaluación esté disponible. Ello concierne tanto a los servicios públicos como al sector privado.

“Dime cuál es tu dispositivo de evaluación de competencias y te diré si te puedo tener confianza de manera perdurable”. Los dispositivos de evaluación de las competencias no escapan al “deber de transparentar” ni a las exigencias de una fuerte profesionalización.

La confianza no puede lograrse sino a través del equilibrio que se debe encontrar entre procedimientos, ayudas automatizadas y competencia de los profesionales.

### **· La creciente inestabilidad de las profesiones y de los empleos**

Las situaciones laborales reciben impactos de múltiples factores: nuevas tecnologías, evolución de la organización del trabajo, mutaciones económicas, cambios culturales y sociales, evoluciones reglamentarias, nuevas estrategias de empresas o cambios en las políticas públicas. Todos estos factores implican recomposiciones de empleos y de actividades, necesidades de movilidad, profesiones híbridas basadas en dobles competencias (por ejemplo electricidad y mecánica, biología e informática), necesidades de polivalencia. Se hace necesaria una buena gestión de la movilidad para asegurar rendimientos duraderos de las administraciones públicas, de las empresas y de las organizaciones. Correlativamente, nadie puede imaginar pasar su vida profesional en un mismo empleo.

Estas evoluciones permanentes y aceleradas tienen consecuencias:

- Por una parte, no solamente en términos de empleo sino de empleabilidad. De parte del empleado, esto significa el desarrollo de capacidades para utilizar y adquirir nuevas competencias. Por parte del empleador y de las instituciones de capacitación y de gestión del mercado, ello implica la reunión de condiciones exigidas (formación, situaciones de trabajo profesionalizantes, orientación profesional, informaciones sobre el mercado de trabajo para que el empleado sea “empleable”).

La empleabilidad es como la esperanza de vida, depende no solamente de la persona sino también del contexto (médico, social, económico y organizacional en el cual vive).

- Por otra parte, en términos de trayecto profesional y de trayecto de profesionalización, este último se va a parecer cada vez más al recorrido de la “navegación”, aprender pasando no solamente por situaciones de formación, sino también por situaciones de trabajo profesionalizantes.



¿Cómo diseñar los trayectos profesionales en función de las competencias requeridas y adquiridas y cómo organizarlas para que sean la oportunidad de hacer progresar y de reconocer las competencias?

No es de extrañar que a menudo se pueda constatar una renovación de la perspectiva de las profesiones: la profesión, es cada vez más la capacidad de disponer de un capital de recursos (conocimientos, saber-hacer, modos de razonamiento, experiencia de un contexto, aptitudes y comportamientos) que permiten evolucionar en un espacio profesional. El interés que representan los observatorios, los repertorios y las referencias de profesiones, es una manera de dar visibilidad sobre campos de evolución posibles.

**“Dime cuál es tu dispositivo de evaluación de competencias y te diré si te puedo tener confianza de manera perdurable”.**

Una prospectiva de las profesiones, también debe servir a preservar empleos, haciéndolos evolucionar a tiempo.

#### **· Los riesgos de pérdida de “expertise” debido a las situaciones de jubilación del personal**

En diversos países, en particular en Europa, dichas situaciones se deben en gran parte a la evolución demográfica y a la jubilación masiva de la generación nacida inmediatamente después de la segunda guerra mundial. En Francia, a partir del 2006, la jubilación de los “baby booms” nacidos después de la Liberación significó una contracción de la población activa; hay que prever 30.000 activos menos por año entre 2006 y 2010, y 80.000 a continuación. De aquí al 2010, un 60% de los funcionarios públicos actuales estarán jubilados. Todas las empresas y organizaciones tienen urgencia en anticipar y tratar los problemas de competencias que va a acarrear esta situación.

Pero también pueden existir otras situaciones en países con fuerte crecimiento si muchas personas dejan sus trabajos para cambiar de empresa o de lugar de trabajo, en un mercado del trabajo muy evolutivo, o bien que dichas personas deban cambiar de puesto de trabajo frecuentemente.

Con regularidad, aparecen cinco preguntas:

- ¿Cómo identificar, seleccionar, capitalizar y transmitir las "expertises" esenciales o escasas que van a irse?
- ¿Cómo recomponer las cadenas de competencias que se ven fragilizadas por la ausencia de ciertos engranajes?
- ¿Cómo redistribuir las actividades y las competencias?
- ¿Cómo asegurar una buena cooperación intergeneracional?

### **• La importancia de la cooperación y por lo tanto de la competencia colectiva**

El funcionamiento en proceso, el trabajo bajo la forma de proyecto, el trabajo en redes y la eficiencia de los equipos, plantean el tema de la competencia colectiva, las necesarias aperturas de barreras que ello implica, la atención que se le debe dar a la calidad de las interfases, a la sincronización de las actividades ascendentes y descendentes, a la buena concordancia de los tiempos de realización de las actividades, a la cooperación no sólo de un equipo sino también entre las empresas.

Es necesario asegurar una buena cooperación entre las organizaciones, las profesiones, las especialidades y los proveedores, con el fin de asegurar la calidad de los servicios o de los productos entregados a los clientes o a los ciudadanos.

Cada vez es más difícil ser competente solo, estando aislado. Para actuar con competencia, una persona deberá combinar y movilizar no sólo sus propios recursos (conocimientos, saber-hacer, razonamientos, experiencia, recursos emocionales, comportamientos), sino también recursos de su entorno (redes profesionales, expertos, bases de datos, guías prácticas). Se es competente sabiendo y pudiendo utilizar también los conocimientos y competencias de los demás.

Los organismos públicos o privados deben por lo tanto reunir las condiciones necesarias para que sus empleados puedan no solamente saber cooperar, sino querer y poder cooperar.

### **• El desarrollo de una economía del saber y del aprendizaje**

El contexto de la globalización, que no se limita a la internacionalización, sino que es el resultado de la posibilidad de realizar actividades económicas en tiempo real a escala planetaria, conlleva para las empresas la necesidad de crear conocimientos en forma permanente a partir de sus experiencias (Knowledge management), de facilitar el aprendizaje y de introducirlos en los productos o en los servicios que

ellas proponen a sus clientes. Una sociedad puede fundar su competitividad en bajos costos de producción durante cierto período, pero llegará el momento en el que se tendrá que hacer competitiva en el plano de la innovación. Una sociedad que se plantea el desarrollo sustentable, no puede sino crear conocimientos e incorporarlos en diversas actividades económicas; no puede mantenerse solamente en rentas temporales que no resistirán la presión creciente de la competencia.

**“Para actuar con competencia, una persona deberá combinar y movilizar no sólo sus propios recursos (conocimientos, saber-hacer, razonamientos, experiencia, recursos emocionales, comportamientos), sino también recursos de su entorno.”**

La transferencia y adaptación de nuevas tecnologías y la búsqueda de una mayor productividad requieren saber invertir en las competencias.

Desde el punto de vista de las competencias, es necesario constatar que es el concepto mismo del saber el que está evolucionando: se pide a los empleados no sólo adquirir un saber ya constituido (en particular a través de la capacitación), sino además contribuir a la creación de saber. Las reuniones de retorno de experiencia, las revisiones de proyectos, la participación en trabajos de capitalización van en dicho sentido. Esta producción se hace cada vez más colectiva: es necesario cooperar en la producción de saberes para que se puedan extraer lecciones útiles de la experiencia.

Tal evolución invita a tener una nueva mirada sobre la competencia. Para actuar con competencia, es necesario ser capaz de movilizar no sólo los propios saberes, sino también aquellos que son capitalizados a través de las redes de recursos (bases de datos, sistemas expertos, fichas de capitalización, redes de documentos), y de participar en la actualización y renovación de éstos.

### **• Los desafíos de rendimiento a considerar por la Administración Pública**

Existen muchas razones que parecen explicar la atención creciente de las administraciones públicas a los procesos de gestión y de competencias:

- El aumento de las exigencias de los ciudadanos frente a los servicios esperados por parte de los ministerios o servicios. Mientras más se eleva el nivel

educativo, más exigentes se hacen los ciudadanos. La lentitud en las respuestas a las preguntas planteadas, los comportamientos burocráticos, las informaciones incompletas o no confiables se tornan cada día más inadmisibles. Los usuarios de los servicios públicos quieren relacionarse con profesionales competentes que le dan todo su sentido a la noción de "servicio" cuando se trata de un "servicio público".

- La presión sobre el control y la reducción de los gastos públicos. No sólo se exige a un ministerio ser eficaz, sino también ser eficiente. Tal demanda supone, sin duda un número de empleados razonable, y donde las competencias deben ser llevadas a un nivel más elevado.
- La necesaria ruptura de barreras entre los servicios. La cooperación entre las competencias de las diversas profesiones y de los servicios de una administración; el trabajo en red entre diferentes entidades públicas; el trabajo bajo la forma de proyecto se hacen imperativos. Cada vez se pedirá más a los empleados públicos y a sus jefes saber cooperar y trabajar en red.
- La competencia entre servicios públicos (salud, educación, transportes) con empresas privadas.

Todas estas razones se manifiestan particularmente en la búsqueda de dispositivos de evaluación de rendimiento y de competencias de los empleados del sector público. A pesar de las negociaciones - a menudo difíciles - ellos se van instalando progresivamente.

#### **- Interés creciente de los individuos por las competencias**

En la coyuntura de competencia internacional difícil y dura que caracteriza a muchos países, en particular a los que apuestan por una apertura hacia los mercados externos, en un entorno de trabajo que evoluciona sin cesar, poder contar con un capital de competencias no es algo menor. Desgraciadamente esto no resuelve todos los problemas y no elimina todos los riesgos de cesantía. Sin embargo, no se puede negar que aquel que podrá mostrar un conjunto de competencias validadas y una capacidad probada de entrar a un proceso de aprendizaje, dispondrá de una ventaja apreciable en el mercado del trabajo. Además, estará en condiciones de argumentar su empleabilidad.

La implementación de sistemas de competencias por ramas o nacionales demuestra esta búsqueda de trayectorias profesionales y de aprendizaje seguros, en el cual la experiencia profesional puede ser valorizada en el mercado laboral (NVQ's en Inglaterra, validación de lo adquirido por la experiencia en Francia, Sistema Nacional de Certificación de Competencias en Chile). Ello tiene como objetivo reconocer las competencias profesionales adquiridas, independientemente de la for-



ma de adquirirlas. Debería igualmente asegurar una mejor eficacia en las operaciones de selección profesional.

## 2. ¿De qué se trata cuando se habla de competencias?

### Tres ejes de reflexión:

#### · En primer lugar, distinguir "ser competente" y "tener competencias"

Es una distinción simple que permite evitar varias confusiones

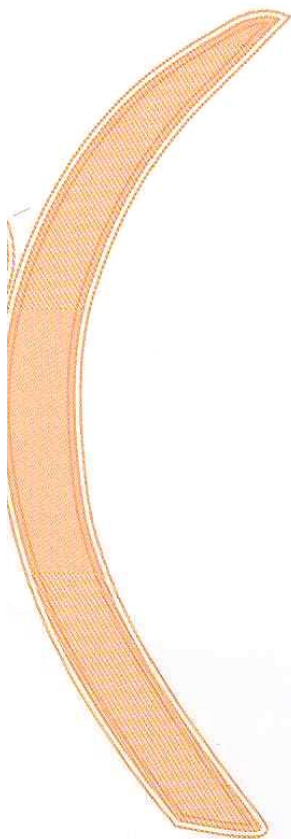
- **"Ser competente"**: es ser capaz de actuar con pertinencia y competencia en una situación de trabajo (actividad a realizar, acontecimiento que hay que enfrentar, problema por resolver, proyecto a realizar). Ser competente es ejecutar una práctica profesional pertinente, movilizand o una combinación adecuada de recursos (saberes, saber-hacer, comportamientos, formas de razonamiento). Es decir, se refiere a la acción.
- **"Tener competencias"**: es tener recursos (conocimientos, saber hacer, métodos de razonamiento, comportamientos) para actuar con competencia.

Tener recursos es pues una condición necesaria pero no suficiente para actuar con competencia.

Ejemplos: para que un dibujante de carrocería de automóviles, dentro del proceso de concepción de un vehículo, pueda concebir piezas en un contexto de ingeniería asistida por computación, es necesario que sepa combinar y utilizar conocimientos de geometría, de mecánica vibratoria, saber-hacer técnico (usar hardware de cálculo) saber-hacer relacional, para cooperar con las diferentes profesiones y con los otros dibujantes.

Para que un enfermero desarrolle un proyecto de cuidados de enfermería, tiene que saber combinar y movilizar saberes y saber-hacer (evaluar el estado de salud y de autonomía de una persona, realizar un diagnóstico de enfermero, trabajar en equipo inter profesional), conocimientos profundos en cuidados de enfermería, métodos de razonamiento clínico, etc.

Para que un conductor de maquinaria para papeles en una fábrica de papel de diarios sea capaz de pilotear el proceso de la máquina de papel con un sistema de conducción a distancia, deberá combinar y movilizar conocimientos (procedimientos de





fabricación, normas de seguridad), saber técnico (leer los "flow sheet", conocer los equipos informáticos), saber establecer relaciones (trabajar en equipo).

Se reconocerá entonces que una persona sabe actuar con competencia si ella:

- sabe combinar y movilizar un conjunto de recursos personales adecuados (conocimientos, saber hacer, comportamientos) así como de su entorno (bases de datos, colegas, expertos, otras profesiones);
- para administrar un conjunto de situaciones profesionales;
- con el fin de producir resultados (productos, servicios) que satisfagan ciertos criterios de calidad para un destinatario (cliente, paciente, etc.)

#### · Distinguir y articular "formación" y "competencia"

Estas dos nociones han sido muy a menudo -y sin razón- opuestas, como si una gestión de competencias debiera necesariamente eliminar toda referencia a la formación.

Escuchemos lo que dicen los juristas que trabajan sobre la competencia:

- **La formación inicial:** es la aptitud para ejercer un empleo. Define "el umbral de entrada" para este cargo, las aptitudes mínimas que hay que tener para poder ejercer dicho empleo. Por supuesto, se puede tratar de un diploma, de un título, de la validación de una experiencia. Los diplomas son importantes. Se tiene aquí un juicio binario: se está o no se está calificado para ejercer el cargo.
- **La competencia:** es el grado profesional con el cual se ejerce un cargo. Dos personas pueden tener la misma formación y ejercer el cargo con mayor o menor competencia.

Se tendrá en este caso un juicio gradual o relativo: se ejerce un cargo con más o menos competencia.

Dos auxiliares de enfermería pueden tener la misma formación inicial: un diploma técnico de auxiliar de enfermería y ejercer de manera más o menos competente esta función. Los pacientes o los clientes no se equivocarán: entre dos profesionales teniendo la misma formación, ellos elegirán al más competente.

La formación puede enriquecer una competencia. El reconocimiento de la competencia personal es compatible con el reconocimiento de formas colectivas de formación. No se trata de reemplazar la formación por el reconocimiento de competencias individuales, sino de establecer una nueva relación entre formación y competencias.



### 3. Cómo asegurar la gestión y el desarrollo de competencias en una organización? ¿Qué se debe entender por "administrar las competencias"?

La observación de experiencias puestas en práctica en "gestión de competencias" en Francia y en varios países europeos, muestra algunas orientaciones que constituyen factores de éxito. Entre las principales, se puede citar las siguientes:

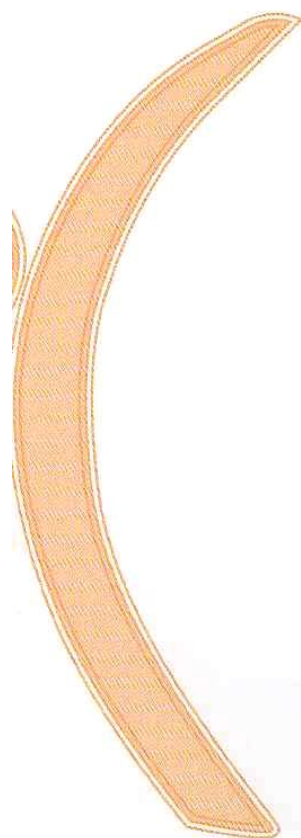
**Identificar las necesidades de competencias en relación con las competencias requeridas hoy y mañana en las profesiones, empleos y situaciones de trabajo.** Se plantea de inmediato un aspecto práctico: ¿cómo diagnosticar la necesidad de competencias en un servicio, un departamento, un equipo?

Se deben considerar dos puntos de vista, el de la empresa u organización y el de la persona:

- para tener éxito en sus proyectos, para realizar sus actividades, para enfrentar los acontecimientos o para resolver problemas, una organización necesita siempre competencias. Es pues en función de las competencias requeridas que se identificarán las necesidades de competencias, es decir las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias disponibles.
- Para los individuos, será conveniente considerar sus necesidades de competencias en función de sus proyectos de desarrollo profesional.

Esta manera de identificar las necesidades de competencias, vale tanto para las exigencias de actividades cotidianas como para aquellas de proyectos a más o menos largo plazo. Con el fin de ampliar los límites estrechos de los cargos y facilitar un trabajo de anticipación, la experiencia muestra que es útil razonar en términos de cargos genéricos. Un cargo genérico representa un conjunto de puestos de trabajo similares o cercanos por sus actividades y las competencias requeridas por éstas. Es difícil, incluso imposible, anticipar la evolución probable de todos los cargos, en la medida en que representan situaciones individuales. Por el contrario, es más fácil anticipar la evolución de un cargo genérico.

El esquema siguiente da un ejemplo de cargo genérico que representa una familia de puestos de trabajo con denominación diferente.





**· Organizar el trabajo de tal manera que sea posible centrarse en las competencias de los empleados, es decir en su capacidad para tomar iniciativas en el momento oportuno en las situaciones laborales que deberán enfrentar.**

Probablemente es en este aspecto donde se establece la diferencia, que a veces se hace en Francia, entre **“gestionar las competencias”** y **“gestionar por competencias”**.

Las empresas y las organizaciones no han esperado hasta el año 2000 para preocuparse de las competencias de sus empleados. Era necesario que los empleados tuvieran las competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo, cumplir con las indicaciones, aplicar los procedimientos. Las empresas - desde siempre y de una u otra forma - han “gestionado las competencias” en función de la organización del trabajo, lo cual es totalmente legítimo.

“Gestionar por competencias”, es poner la organización del trabajo al servicio de la competencia, hacerlo de tal manera que la organización del trabajo permita que los individuos y los equipos tomen la iniciativa y se responsabilicen; es fijar los límites adecuados a los procedimientos necesarios; es reducir los niveles jerárquicos para disponer de circuitos cortos de decisión; es dar tiempo para mejorar las prácticas profesionales y socializar las mejoras. Implementar circuitos cortos de información, es también lograr que la organización del trabajo permita desarrollos profesionales al interior de una profesión.

No se puede abordar seriamente la competencia de los profesionales sin buscar la optimización de la organización del trabajo para ganar en pertinencia, capacidad de reacción y en fluidez.

### **- Razonar en términos de profesionalización y no solamente de capacitación**

Adoptar un enfoque de profesionalización es lograr contar con los recursos necesarios para que las personas “actúen como profesionales en diversas situaciones laborales que deben enfrentar”.

Este objetivo conduce a preparar y llevar a los empleados a utilizar las “prácticas profesionales” pertinentes en diferentes situaciones laborales y no sólo permitirles adquirir competencias.

Desde esta perspectiva, son esenciales el rol de tutoría, la retroalimentación de la experiencia, el análisis, la socialización de las prácticas profesionales y el rol formador de la jefatura inmediata.

Es necesario que las personas no sólo adquieran recursos (conocimientos, saber-hacer, comportamientos), sino también que aprendan a combinarlos y a movilizarlos de manera pertinente para actuar eficazmente.

Visto así, nos parece que la noción de “práctica profesional” debe ocupar un lugar central. Una práctica es el desarrollo de las acciones que una persona lleva a cabo para realizar una actividad, para resolver una situación problema, para enfrentar un acontecimiento. Es una cierta manera de “arreglárselas para actuar”. El esquema siguiente muestra como una práctica profesional se plantea siempre en relación a una situación particular y moviliza los recursos que debe poseer un profesional o que debe buscar en su entorno.

### **La Práctica Profesional**



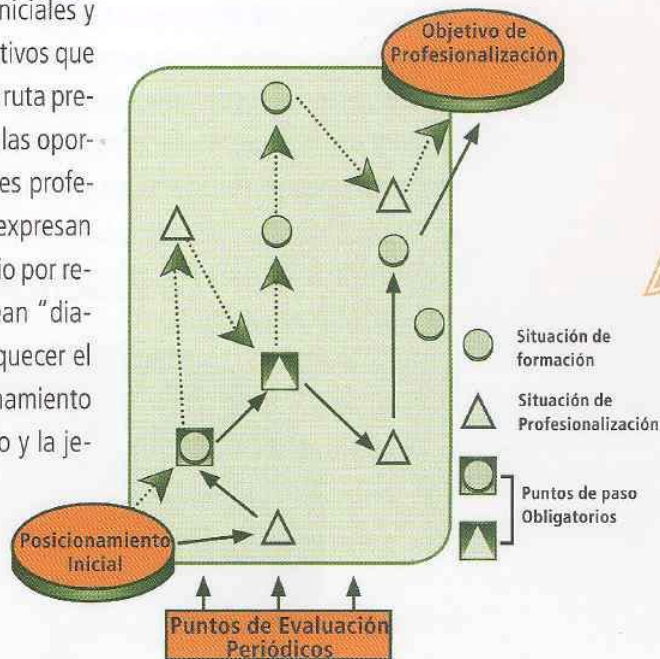
**· La implementación de recorridos de profesionalización personalizados, de acuerdo al modelo de recorrido de navegación**

Esta exigencia de profesionalización puede encontrar una respuesta a través de la propuesta de una oferta diversificada de oportunidades de profesionalización, para que los individuos que pertenecen a una población determinada (ingenieros comerciales, ejecutivos, técnicos de mantención, enfermeras) puedan elaborar y realizar recorridos que les permitan obtener una meta de profesionalización (repertorio de competencias, repertorios de situaciones profesionales, descripción de profesiones).

Esta "cartografía" de oportunidades de profesionalización, podría implicar capacitación (módulos, prácticas, seminarios, auto formación con o sin e-learning, capacitación a distancia, viajes de estudios), situaciones de trabajo programadas para ser "profesionalizantes" (participación en un proyecto transversal, hacerse cargo de una nueva misión, rotación en diversos puestos de trabajo).

Es en esta perspectiva que los recorridos de profesionalización personalizados podrían inspirarse en lo que hemos llamado hace algunos años, el modelo de la "navegación profesional"<sup>2</sup>. Hacer posible y administrar el recorrido de profesionalización, de la misma manera que se da forma y se administra el recorrido de navegación, tal es la analogía subyacente. Ello supone metas profesionales que sean destinos a alcanzar, balance de competencias iniciales y periódicos que permiten una reflexión, objetivos que tienen escalas, proyectos que sean hojas de ruta previamente acordadas, una identificación de las oportunidades de profesionalización (situaciones profesionales, recorridos, capacitación) que se expresan en una cartografía que representa un espacio por recorrer, relatos de profesionalización que sean "diarios de a bordo", los cuales permiten enriquecer el mapa de oportunidades, reglas de funcionamiento que sean guías de navegación. El individuo y la jefatura tienen sus roles respectivos, recíprocamente indispensables.

El esquema siguiente muestra dichos elementos:



2) Guy Le Boterf, "Desarrollar la competencia de los profesionales. Construir recorridos de navegación profesional", Les Editions d'organisation, 1997, 4a édition 2002)



**· Trabajar permanentemente la coherencia**

- **Tratándose de la jefatura cercana, esto significa implementar lo que en Estados Unidos se llama a veces, de manera figurada, un "Gardening Management": una jefatura de jardinero.**

Así como el jardinero no tirona las plantas para hacerlas crecer, sino que asegura una ecología favorable para aumentar al máximo las posibilidades de que crezcan, el jefe cercano no puede "forzar" a las personas a actuar con pertinencia y competencia: tendrá que poner en práctica un conjunto de condiciones favorables para que sus subalternos no solamente sepan actuar (capacitación, análisis y socialización de las prácticas, proyectos de profesionalización), sino que también tengan la posibilidad de actuar (dar sentido al trabajo, compartir los desafíos, posibilidades de desarrollo profesional, reconocimiento).

El esquema siguiente muestra esta exigencia de coherencia:

### Una Jefatura a través de la coherencia y el Gardening Management



Se impone una regla fundamental: más vale una fuerte coherencia entre medidas simples que una coherencia débil con medios sofisticados.

- **A nivel de la dirección de la organización, se trata de poner en práctica una política coherente de gestión del desarrollo de las competencias**

En este caso, el término coherencia es la palabra clave.



Esta puede adquirir la forma de un "plan rector", el cual se centrará en la coherencia de un conjunto de diversas "variables" de un sistema de gestión y de desarrollo de las competencias: atractivo, reclutamiento, integración, movilidad, evaluación y validación, organización del trabajo, comunicación interna, sistema de información, reconocimiento, organización de espacio de trabajo y del entorno laboral físico.



• **Fundar la gestión por competencias en la contribución y la responsabilidad compartida de todos los actores.**

Una gestión por competencia no es propiedad privada ni la responsabilidad exclusiva de la unidad de recursos humanos, aun si ésta debe ser altamente profesional.

El progreso en competencias, el hecho de poder disponer en el momento oportuno de las competencias necesarias, depende de la colaboración entre muchos actores: dirección, jefe inmediato, unidad de recursos humanos, capacitadores, tutores, los empleados mismos, la contraparte gremial.



Una gestión por competencias no es sólo un asunto de métodos o técnicas, es también un asunto de actores.

### CONCLUSIÓN: ALGUNAS CONDICIONES PARA EL ÉXITO

1. **Tener un compromiso claro, visible y permanente de la Dirección** acerca de la necesidad de la gestión y desarrollo de las competencias, sobre su "valor agregado" para la calidad, seguridad y cumplimiento a tiempo en la entrega de servicios.
2. Enfrentar la gestión y desarrollo de competencias desde la perspectiva del **interés conjunto** de clientes, pacientes o ciudadanos (confianza duradera en los servicios), esperando un mejoramiento del servicio entregado por la organización (competitividad, desarrollo de la innovación, éxito en la adquisición de tecnologías nuevas) y del personal (empleabilidad, reconocimiento, valorización profesional).
3. **Adoptar una implementación pragmática y progresiva:** poner progresivamente dispositivos coherentes, recursos, iniciativas y no tratar de querer poner en práctica inmediatamente un sistema global sofisticado. Es necesario no buscar la exhaustividad, sino centrarse en las profesiones más sensibles o prioritarias, en las competencias claves, en los proyectos prioritarios.

