

TRIBUNA



Desarrollo de Competencias

la combinación perfecta

Nuevos talentos y destrezas individuales y de grupo son imprescindibles para mantener vigencia en la móvil empresa actual. Una tendencia que llegó para quedarse, asegura el experto francés y asesor de CTC, Guy Le Boterf

Muchas veces consideramos que una 'competencia' es la mera suma de conocimientos, destrezas, habilidades o atributos personales. Pero más que tenerlas, la verdadera gracia reside en combinarlas con talento dentro de una situación de trabajo, frente a un problema laboral o un evento a enfrentar. Porque ya está de sobra demostrado que una persona sabia no es forzosamente una persona competente.

El real concepto de competencia es saber actuar movilizand o conocimientos, destrezas, experiencias, valores, en un contexto donde esta 'competencia' será observada y cuantificada por terceros. Es realmente el vínculo entre recursos, actividad y resultados.

CUANDO EL PISO SE TAMBALEA

Ahora bien, ¿por qué despierta hoy tanto interés mundial el concepto de Gestión por Competencia? se pregunta el experto Guy Le Boterf, inquiriendo si se trata de una respuesta a objetivos

¿QUIÉN ES EL HOMBRE?

Guy Le Boterf tiene fama mundial como experto en Management y Desarrollo de Competencias, es fundador de Le Boterf Conseil, ha publicado gran cantidad de obras, entre ellas *Cómo invertir en Formación* (1969); *Cómo gestionar la calidad de la Formación*; *De la Competencia*; *Ingeniería de Competencias* (1998). Actualmente asesora a Air France, Telecom, Kodak, Thompson, Rhône Poulenc, Crédit Agricole, Renault, Televisión Francesa y cuatro ministerios en su país. Es consultor de la OIT, Unesco y Unicef. Ha trabajado en Suiza, España, Canadá, Argentina, y en Chile con CTC y Codelco.

urgentes o más bien una simple moda. A su juicio, cuatro razones avalan su permanencia:

Cada vez más los directores de grandes empresas se están dando cuenta de que ellas son la ventaja clave; de que la diferencia dependerá crecientemente de la coherencia entre organización, tecnología y personas preparadas, más que del capital financiero o tecnológico. Por ello, se está haciendo imprescindible confiar en las competencias de los colaboradores para tomar iniciativas, crear nuevos productos o controlar la calidad, ya que los procedimientos, si bien necesarios, se han vuelto insuficientes.

Por otra parte, la inestabilidad de los contextos de trabajo y de los mercados han llevado a las empresas a un movimiento continuo para adecuarse al impacto simultáneo de factores tecnológicos, nuevas organizaciones, orientaciones estratégicas, evolución de la demanda, exigencias de los clientes, reestructuración, etc.

Acorde con lo anterior, los requerimientos del mercado también están evolucionando vertiginosamente, exigiendo nuevas destrezas y

modos de hacer. Por ejemplo, un diseñador de automóviles debe trabajar hoy de modo totalmente diferente a hace cinco años: dispone de ingeniería asistida por computador, debe formar equipos con otros oficios, desarrollar nuevas relaciones con los proveedores que ahora entran en la empresa e intervienen desde el inicio de los procesos.

Terminó por tanto la época en la cual una persona podía pasar toda su vida profesional en el mismo puesto de trabajo.

TAMBIÉN UN CAPITAL COLECTIVO

La suma de estos factores hace imposible seguir razonando en términos de empleo: hay que hacerlo desde la empleabilidad, la facultad de desempeñar diversos roles y crecer dentro o fuera de una compañía.

Un empleado tiene dos campos de evolución profesional: uno dentro de su cargo -un conjunto de labores- y otro, de evolución entre los cargos. Esto implica que debe estar continuamente construyendo nuevas competencias para mantener su puesto, y paralelamente, examinando la movilidad dentro y fuera de la empresa. Le es imprescindible remozar conocimientos y debe aprender a combinarlos con los de otros. Y, punto básico para él, no sólo le basta con tener esas variadas competencias sino describirlas y comunicarlas para despertar el interés del mercado.

Avanzando un paso más, en estos tiempos de nada vale ser competente

en forma aislada: el objetivo es desarrollar competencias colectivas, ya que los procesos transversales necesitan de la cooperación entre múltiples actores, oficios y departamentos para lograr éxito. Es necesario utilizar bancos de datos, redes documentales, y aprovechar el conocimiento común incorporado dentro de estos dispositivos, porque el patrimonio de competencias en la empresa es capital colectivo y la nueva misión empresarial apunta a producir la necesaria sinergia entre competencias individuales.

Tampoco hay que olvidar que muchos proyectos requieren de cooperación inter-empresa, debido a la creciente importancia de nuevas tecnologías que facilitan el trabajo en red. La entrada en la llamada 'economía de la información y del conocimiento' implica buscar, seleccionar y compartir informaciones - la 'inteligencia económica'- como factor de competitividad.

MAPA PARA EL MEDIANO PLAZO

Para una empresa, ¿qué significa concretamente entrar en un proceso de Gestión por Competencias?

Puede disponer de una visión prospectiva a mediano plazo acerca de las necesidades de los cargos de la empresa, desarrollando una hipótesis de evolución: ¿qué impacto sobre las competencias requeri-

das en mis principales cargos tendrán las nuevas tecnologías y organizaciones, las orientaciones estratégicas de la empresa, la evolución del mercado y de mis clientes? A juicio de Le Boterf esta herramienta ayuda a prever más que a predecir, con la condición de revisar periódicamente la hipótesis para hacer las correcciones necesarias cada dos o tres años.

Y, por extensión dispone de una nueva visión de la política de Recursos Humanos, ya que la evaluación de desempeño no irá sólo a los resultados, sino a orientar la capacitación hacia nuevas competencias requeridas por la organización y sus empleados. De acuerdo a este 'mapa', puede proponer un entrenamiento para combinar recursos. Con las cosas tan claras también es posible involucrar a los supervisores en el desarrollo y gestión de competencias, ya que no se trata de un asunto privativo del Departamento de Recursos Humanos sino de toda la Compañía.

A la luz de todos los antecedentes entregados por el asesor de CTC, se puede deducir que la Gestión por Competencias no responde a una cuestión de modas ni de maquillaje sino a un nuevo contexto económico que se relaciona con el imperativo de empleabilidad de cada persona y con las exigencias de competitividad de las empresas. **SFB**



LOS PROTAGONISTAS

La responsabilidad de construir competencias se comparte entre cuatro actores: el empleado, que debe ser su propio empresario; los supervisores, que facilitan recursos accesibles y de buena calidad y cuyo papel decisivo es evaluar estas competencias en el trabajo; la dirección de Recursos Humanos, que aporta la perspectiva y anticipación sobre las competencias requeridas, vigila la coherencia del sistema, da consultoría interna acerca de los responsables operacionales y los supervisores, propone instrumentos de diseño de cargos, de evaluación, de proyectos; y la Alta Dirección, cuyo papel fundamental es comunicar el compromiso de la empresa y la opción tomada en Gestión por Competencias.