

¿LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS REALMENTE ES EFECTIVA? parte II

por Jesús Lechuga Almaraz

Reseña del artículo anterior

En un artículo de nuestro primer boletín planteábamos una de las preguntas que se repite, sobre todo desde el principio de este siglo y que tiene que ver con la “gestión por competencias” que tanto furor causó y causa todavía en los ámbitos latinoamericanos: ¿la gestión por competencias es realmente efectiva?

Agregábamos a eso otros cuestionamientos: ¿por qué continúa la fuerte inquietud al respecto?; ¿realmente entenderemos lo mismo cuando nos referimos a la gestión por competencias o cada quien interpretamos a nuestro muy real entender dicho concepto?; y por último pero no por eso menos importante: ¿es realmente efectivo este tipo de gestión?

Expresábamos, en ese artículo, que en Venezuela, Colombia y República Dominicana tuvimos contacto con empresas que intentaron implantar este método de administración y lo que resultó, a decir de los interesados, no fue ni efectivo, ni impactante y, adicionalmente, decíamos que no sabemos de un caso de verdadero éxito al respecto en ninguna parte de México.

En dicho artículo proporcionamos varias definiciones de conceptos básicos para comprender mejor lo que es la gestión por competencias. Entre otras definiciones incluimos las siguientes:

* Las competencias clave de una organización es aquel paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, traducido a un claro lenguaje conductual, que la organización necesita impulsar para alcanzar sus objetivos estratégicos y su misión.

* Una ventaja competitiva es aquella competencia clave organizacional difícil de imitar y que nos diferencia significativamente de nuestros competidores.

* Las competencias laborales clave es aquel paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, traducido a un claro lenguaje conductual, que necesitamos desarrollar en nuestro personal con el fin de impulsar en ellos un alto desempeño.

* Los perfiles de competencias laborales es el paquete de conocimientos, habilidades y comportamientos necesario para realizar eficaz y eficientemente las tareas y procesos descritos en términos de sus elementos esenciales.

Hipótesis

Con base en dichos cuestionamientos y definiciones planteamos diversas hipótesis del porqué no se han podido implementar sistemas de gestión por competencias, a saber:

* Hipótesis 1: “simplemente no sirven”.

La gestión por competencias es algo que se ve bonito y tiene lógica en el papel, sin embargo en la realidad, en la práctica cruel y descarnada, dicho método no sirve ya que la gente se pierde en un sinfín de definiciones de competencias, certificaciones, llenado de formatos, etc., y trabajan nada más para el sistema, en vez de que el sistema trabaje para ellos.

* Hipótesis 2: “el método es bueno; somos nosotros los que no lo hemos aplicado bien”.

En general se ha querido aplicar la gestión por competencias como un método



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

desintegrado de la estrategia de la empresa y los departamentos de RR.HH. han lanzado programas de certificaciones de competencias laborales sin ton ni son, que cumplen con la norma oficial pero que no impactan en las competencias que la organización necesita impulsar para lograr los resultados que desea.

* Hipótesis 3: “para que dé resultado, la gestión por competencias debe de adoptarse como parte de la estrategia de la empresa y no solo como un proceso más de RR.HH.”

Se ha fallado al pensar que las competencias son una herramienta exclusiva del área de RR.HH. Deben de ser tomadas desde una perspectiva integral que abarque objetivos y procesos de toda la empresa y no solo los del área de personal.

Comentarios de Nuestros Amigos

Uno de nuestros amigos de Cd. Juárez, Chih., México, nos comentó que la hipótesis 1, en su opinión, puede ser la que se repita con más frecuencia en una organización como en la que trabaja (transnacional, grande, de clase mundial). Nos expresa como ejemplo que hace más de dos años, a propósito de un programa de certificación que se lanzó en su empresa, tuvieron que soportar el uso de un formato de Excel donde registraba el tiempo que dedicaba para hacer cada cosa (incluyendo comidas, revisión de correos, etc.), además de tener que llenar la misma información en una página de la intranet y un formato por proyecto. Nuestro amigo comenta: “...Este proceso se llegó a hacer tan tedioso y consumía tanto tiempo que muchos lo dejamos de hacer por impráctico, pero luego llegó la dirección del área y nos forzó a continuar con el llenado de los reportes, lo que hizo que nos abrumáramos de trabajo y perdiéramos productividad....”.

De Santo Domingo, República Dominicana, nos escribe una buena amiga, Directora de RRHH de un banco, y nos cuenta que en su institución también se llevó a cabo un intento de implementar una gestión de competencias, pero que –a la postre- desistieron porque la implementación del sistema en sí llegó a ser más abrumadora que el trabajo normal que tenían que realizar. “Es más –nos dice- llegó un momento en que trabajábamos más para implementar el dichoso sistema, que para lograr los objetivos de la institución bancaria”.

Y otro caso del que acabamos de ser testigos es el de una empresa, también transnacional, grande y que usa tecnología de punta en sus procesos de manufactura, que maneja un sistema de competencias laborales que incluye más de 600 competencias. Entre competencias, sub-competencias y demás, aplicadas a todos los puestos de la empresa, el sistema ha llegado a complicarse al grado tal que manejan alrededor de 18,000 variables. Bastante abrumador....e intimidante, ¿no lo creen así?

Por otras opiniones similares que recibimos de nuestro auditorio virtual llegamos a la conclusión de que, muchas veces, los programas de gestión de competencias se complican porque los hacemos nacer de manera complicada y los complicamos nosotros, aun más.

Un Ejemplo Bueno

No todo es hiel, sino que también encontramos algo de miel.

Una empresa comercial (mueblería), de mediano tamaño, influencia regional, dirigida a la clase popular y ubicada en el occidente de la República Mexicana, lleva a cabo la implementación de un sistema de desarrollo de capital humano mediante competencias.

Todavía no termina dicha implementación y por lo tanto, no puede hablarse de un éxito pero lo que lleva, a la fecha, tiene buen aspecto.

A continuación explicaré que fue lo que se hizo con la aclaración de que esta explicación no contiene, por razones de espacio, detalles técnicos y por lo tanto, está simplificada en pasos o fases “gruesas”.

Lo que se hizo en dicha empresa fue definir, primero, el marco estratégico con base en su entorno, mercados y clientes. Así, se definió su visión, misión, filosofía de trabajo, recursos tangibles e intangibles, propósitos y objetivos estratégicos y la cadena mediante la cual crea valor.

Con base eso, se dio respuesta a la pregunta: ¿en qué tenemos que ser competentes o capaces para lograr nuestro marco estratégico?. Evidentemente que al responder este cuestionamiento surgen no una, ni dos, sino hasta treinta factores en los que la empresa tiene que ser competentes. Es por esto que tenemos que filtrar dichos factores para ver cuáles de ellos son verdaderamente claves.

El protocolo (Prahalad & Hammel dixit) nos marca que una competencia se convierte en clave cuando amplía las oportunidades para acceder a nuevos mercados, cuando establece una diferencia significativa percibida por los clientes y/o cuando nos diferencia significativamente de nuestros competidores.

La empresa que nos ocupa detectó, con base en su marco estratégico, las siguientes competencias clave organizacionales:

1. Pensamiento sistémico: todo nuestro personal debe de ser capaz de ver a la organización como un todo, como una cadena en la que todos los eslabones tienen que encajar y funcionar perfectamente ya que la falla de alguno de ellos provoca la falla de toda la cadena de valor del negocio.

2. Orientación al cliente: todo nuestro personal debe de saber gestionar los elementos bajo su control para interrelacionarse adecuadamente con los clientes y satisfacer sus expectativas. Esto incluye tanto los clientes internos de la empresa, como a los clientes externos.

3. Actitud de servicio: todo nuestro personal, independientemente de su nivel y área organizacional, debe de contar con una actitud que le impulse a servir a los demás, sean sus propios compañeros de trabajo y jefes y/o los clientes externos.

4. Tecnología de la información: todo nuestro personal debe de ser capaz de manejar una computadora y diversos programas básicos con el fin de optimizar el proceso mediante el cual el negocio genera valor, bajando los costos e incrementando las utilidades.

Seguidamente estableció cuál era el perfil de competencias laborales necesario en cada puesto para desempeñar con éxito el trabajo. Paralelamente, mediante diversas técnicas y herramientas, definió el perfil personal de competencias laborales actuales de cada uno de sus trabajadores.

Luego analizó la brecha entre las competencias clave organizacionales y las competencias laborales actuales de su personal. Dicho análisis resaltó que el personal necesitaba conocer el negocio como un todo, conocer a fondo su trabajo (competencias “duras”) y las consecuencias del mismo en otras áreas, capacitarse en aspectos específicos de tecnología de la información, establecer un modelo de verdadera orientación al cliente interno y externo y fomentar una actitud profunda de servicio, tanto al exterior como al interior de la empresa (competencias “blandas”).

La Dirección General de la empresa autorizó un programa de desarrollo elaborado con estas bases y precisamente es en esta fase donde se encuentra actualmente el



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

proyecto con la salvedad de que se medirá el retorno de la inversión (ROI) de dicho programa ligándolo, obviamente, a “datos duros” financieros....y no solo a buenos deseos.

Conclusiones

En nuestra experiencia, un programa de gestión de competencias puede ser exitoso en la medida en que, a la hora de definir las competencias clave de la organización, se haga de una manera muy puntual y que las competencias definidas no pasen de cinco.

Para esto deben de filtrarse, bajo rigurosos criterios, todas aquellas competencias que verdaderamente sean claves y por lo tanto, no terminar con una lista de 25 a 30 competencias, supuestamente vitales para lograr la misión de la empresa, pero que verdaderamente no son claves o core, como dirían los colegas norteamericanos.

Nuestro programa de desarrollo estratégico de personal debe de generarse a partir de un contraste que se haga entre las competencias laborales con que actualmente cuenta nuestros trabajadores y las competencias clave que la organización necesita impulsar para lograr los resultados estratégicos que desea. Por lo mismo, imagínense si tenemos que lidiar con una lista interminable de competencias organizacionales; lo único que pasará es que terminaremos, si hablamos coloquialmente, “echos bolas”, lidiando con formatos y cuestionarios y con competencias por aquí y competencias por allá.

Un buen colega nuestro nos expresa: “...La moraleja que a mí me ha dejado una serie de experiencias sobre este tema es que, a la hora de implementar un programa de gestión estratégica por competencias, debemos seguir la famosa regla del kiss (keep it simple stupid)”.

Esa es nuestra conclusión pero, como siempre, vuestra opinión es la mejor.

Jesús Lechuga es miembro de esta Firma.

Paradigm Shift es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx