

Los retos para el desarrollo de competencias

C. Martínez

La intención del presente artículo es introducir argumentos para la reflexión y el debate necesario a la hora de establecer un modelo por competencias, sus ventajas, sus áreas de mejora, sus posibles defectos y su necesaria integración con un mapa de carreras profesionales que de respuesta al necesario desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. No por aparentemente simples las ideas son obvias tanto en entendimiento como en interpretación y aplicación. De otro modo estaríamos hablando, con seguridad, de un país en la punta de lanza de la competitividad.

The aim of this article is to contribute with arguments to think and to debate before defining a Model of Human Resources based on Competences (knowledges & skills), its advantages, its improvement areas, its defects and its suitable integration with a chart of professional degrees to offer a proposal of method for the development of people in the organizations.

The ideas are not simple though seems obvious, since understanding to interpreting and executing. Otherwise we would be speaking, surely, of a country in the first line of competitiveness.

LA FORMACIÓN COMO CATALIZADOR DE LA MEJORA CONTINUA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

Las personas son los canales para el desarrollo empresarial. De su capacidad o incapacidad, de su empeño y de su esfuerzo o por el contrario de su desidia, dependen, en el medio y largo plazo, los resultados y, por tanto, la sostenibilidad de las empresas; es decir, sobrevivir y alimentar la razón de su existencia como organización al servicio de la sociedad.

Se puede afirmar categóricamente que nadie cuestiona la formación como el pilar fundamental del desarrollo tecnológico, como herramienta de mejora de gestión, como palanca de crecimiento de las organizaciones y, por tanto, de las personas que la integran.

Otra cosa bien distinta es responder al qué, cómo, dónde, quién/es:

- Qué hacer, qué necesitamos, qué queremos.
- Cómo planificar, cómo desarrollar, cómo medir.
- Dónde se refleja ¿en cuenta de resultados? ¿en balance?
- Quién/es son los portadores, quiénes los que la utilizan, quiénes los que la prestan.

En definitiva tanto los gestores, los destinatarios, los que la canalizan no son más que las personas que la reciben, imparten, planifican, aprovechan (o desaprovechan).

CONFIGURACIÓN DE UN MODELO: COMPETENCIAS

La estructuración de la organización/empresa debe posibilitar la vertebración de la gestión de los conocimientos y cualidades requeridos para los puestos de trabajo u ocupaciones. En función del número y tipo de puestos de trabajo esta tarea puede requerir una dedicación con más o menos intensidad pero al fin y al cabo factible, estructurable. Sí es relevante que el modelo, con sus peculiaridades, pueda ser autoexplicativo. Será la señal inequívoca de la voluntad abierta de que el modelo pueda ser conocido y entendido por todos los implicados dejando claro de esta forma cuál es la estrategia por lo que apuesta la empresa.

Los siguientes pasos a dar son:

- El panel de competencias: que sean capaces de identificar todas las ocupaciones tanto en conocimientos como en cualidades.
- El ajuste ocupación - competencias
- El ajuste perfil de la competencia-perfil de la persona.

Las competencias requeridas pasan por la adquisición de conocimientos específicos que no se encuentran en las universidades:

- Por tecnologías
- Por fabricante,
- Por disciplina técnica

que completan, complementan y adaptan los conocimientos de las personas para el desempeño de ocupaciones



CELESTINO MARTÍNEZ

es ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid.

En la actualidad es el adjunto al director de Recursos Humanos de Generación de Unión Fenosa, compañía en la que desde 1994 ha desarrollado las siguientes labores:

- Jefe de Mantenimiento Mecánico de la central térmica de Narcea
- Jefe de Control Técnico-Económico del área térmica León-Asturias
- Responsable de Liquidaciones de Mercados y Trading.
- Gerente O&M de Ciclos Combinados (O&M Energy)
- Responsable Gestión Técnica de Generación en Ciclo Combinado.

en el ámbito tecnológico al que se enfrentan. Pero también disposición de adquirir habilidades para aprender a

- organizar,
- gestionar,
- liderar,
- analizar,
- priorizar,
- discernir,
- decidir,

y lo que no es menos importante aprender:

- A compartir: experiencias, conocimiento, reflexiones.
- A equivocarse: identificar el error, asumirlo como propio, aprovecharlo para no volver a errar, al menos en algo bajo el mismo diagnóstico.
- De los demás: de las experiencias, del conocimiento, de las virtudes y de los errores de otros.

El Modelo de Gestión debe contemplar qué perfil de conocimientos demandan las ocupaciones de nuestras organizaciones buscando dar respuesta a los cambios bien por requerimientos puramente evolutivos, bien por nuevas dosis de innovación o incluso por intuición, hecho éste que trata de atajar al método más racionalista y analítico de los procesos y sus demandas.

Para establecer esto hay multitud de planteamientos, tantos como personas,

pero como hemos de llegar a una solución de compromiso, hay ponerle límite en el tiempo y para poder llevarlo a cabo tendremos que apostar por uno.

Normalmente estos modelos están cargados de grandes dosis de sistemática, lógica, racionalidad, buscando fundamentalmente la objetividad en la definición de su estructuración y alcance. Las diferencias entre los distintos métodos que puedan existir en el mercado serán pequeñas incluso pudiendo soslayarse si el cuerpo del modelo da cumplida respuesta a lo que se necesita.

El elemento crítico en mi opinión es cómo se aplica, es decir, el uso que de él se haga, lo que con él se pretenda alcanzar. Una vez más nos encontramos ante una herramienta no ante un fin en sí mismo.

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA METODOLOGÍA. ADECUACIÓN DEL BINOMIO OCUPACIÓN-PERSONA

¿Qué hace falta para desarrollar las competencias (conocimientos y cualidades) de las personas?:

- Debe contemplar un profundo y actualizado conocimiento tecnológico.
 - Debe contribuir a mejorar las capacidades de gestionar el negocio y de resolver problemas.
 - Debe identificar las materias-clave y las de requerimientos recurrentes (reciclaje).
 - Debe permitir la representación de perfil personal contra perfil de ocupaciones.
 - Debe obtener el compromiso del trabajador.
 - Debe llegar a todos los empleados para lo que debe utilizar todos los soportes posibles.
- Pero no es menos relevante que:
- Debe evolucionar con un fino sentido de la anticipación. Planificación.
 - Debe discernir entre sesiones informativas de sesiones formativas. Dedicación y esfuerzo individual.
 - Debe evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas. Medir lo aprendido.
 - Debe valorar su utilidad (en intensidad y volumen). Medir su aplicación.

- Debe evaluar el beneficio (intensidad y frecuencia).

Sólo después de haber dado respuesta a esto deberían empezar las disquisiciones estructurales:

- ¿Dónde está el límite del número de competencias?
- ¿Dónde está el límite del número de cualidades?
- ¿Cómo se mide el nivel de conocimiento requerido/adquirido?
- ¿Cómo se mide el nivel de cualidades y habilidades aprendidas y utilizadas?
- ¿Es esto un elemento diferencial del modelo de gestión?
- ¿Puede ser esto un elemento diferencial del modelo de gestión?

Para llegar a buen puerto necesitamos pocas cosas pero selectas: sentido común, conocimiento profundo de los negocios y de la tecnología, canales de evolución del conocimiento y los mejores medios materiales.

Llegado a este punto debemos conseguir con un alto grado de precisión un método y definir, a partir del modelo, un Plan Director que en su inicio estableciendo los conocimientos y cualidades necesarios (competencias) nos ponga en el estado cero de forma que el personal necesario tiene al menos los conocimientos adecuados para responder al reto de "poner a girar la máquina". Los perfiles de conocimientos que necesitamos vienen marcados en su etapa inicial por las titulaciones académicas existentes ya que son el punto de partida con el que se cuenta.

Toca echar la máquina a andar, nos marcamos multitud de indicadores y objetivos que dicten la tendencia de la bondad de nuestro negocio. Todo este panel de indicadores, cuadros de mando, etc. lo podemos resumir en "hacerlo mejor cada día y lo que no es menos importante: hacerlo mejor que la competencia".

Es en esta fase donde con un esquema perfectamente estructurado pueden empezar a surgir los problemas si la organización "no mira hacia fuera".

Para empezar una serie de circunstancias externas marcan los requerimientos de nuestro producto que cambiarán, por mejoras de calidad, por sensibilidad social, por modas, por sustitución etc... por lo que sea pero o lo adecuamos a lo que demanda la sociedad o estamos condenados a desaparecer.

Adicionalmente hay otros elementos externos que nos obligan a flexibilizar nuestro comportamiento como las mejoras tecnológicas bien en prestaciones, bien en fiabilidad, que nos obligan a tensionar y dirigir nuestros mayores esfuerzos en la mejora de nuestros procesos.

La criticidad de este argumento depende, evidentemente, del tipo de negocio. Cuanto menos cortoplacista sea el negocio menor es la tensión por mejorar. Pero ¿quién tiene que mejorar? La respuesta no da lugar a duda: las personas, los individuos, que con su esfuerzo y dedicación ponen sus capacidades al servicio de la mejora continua.

Una persona bien entrenada (parafraseando el término americano "training") es potencialmente capaz de contribuir a una gestión más fiable, eficiente y productiva.

PLAN DIRECTOR. PROGRAMACIÓN

Toca mirar hacia adentro, organizarse. Una vez hecho el ímprobo esfuerzo de definir e implantar el un modelo y establecer un Plan Director que nos permita identificar las necesidades formativas nos sobrevienen los tangibles:

- Definición de prioridades,
- Condicionantes presupuestarios,
- Gestión del tiempo para dedicar,
- Logística y programación de actividades.

Conseguir esto es un verdadero programa de programación no lineal con restricciones, que en román paladino es un "encaje de bolillos".

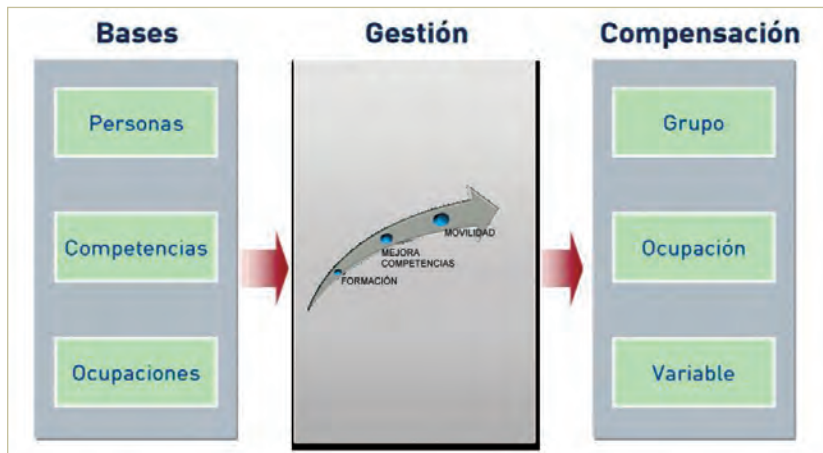
Al inicio de cada ejercicio deberemos tener sin demasiada preocupación "un programa de formación" cuyo objetivo debe ser desarrollar competencias, es decir conocimientos y cualidades, en las personas que conforman la organización.

Después de este éxito fruto del orden y del trabajo engarzado de muchos viene la parte aparentemente intangible y por tanto más difícil pero más ilusionante.

Cuando nos estamos formando bajo estructuras académicas somos constantemente evaluados por los conocimientos aprendidos y/o adquiridos.

Cuando pasamos al mundo empresarial "se suele suponer" que la formación implica no menor grado de disposición, actitud, disponibilidad y responsabilidad.

Formarse es parte del compromiso individual de ser mejores cada día, los medios materiales puestos en juego para ello no son baladí pero su aprovechamiento no está tan claro. Y no está claro



porque no se mide o si se hace no con la precisión adecuada, no se evalúa el esfuerzo requerido y por tanto el nivel de compromiso adquirido/conseguido.

De esta manera difícilmente conoceremos cuál es o será su utilidad (en frecuencia y alcance) y más complicado aún su contribución a la mejora vía resultados.

MAPA DE CARRERAS PROFESIONALES

Hasta ahora hemos trabajado para definir un modelo que responda a las necesidades del negocio poniendo a las personas al servicio de la organización y analizándolo podremos saber en cada momento qué es lo que se necesita. Ahora bien ¿hemos pensado qué le aporta de forma continuada a la trayectoria profesional de las personas?.

Hace no demasiado tiempo recibí un consejo de un profesor de universidad con una relevante trayectoria profesional: "tu carrera profesional te la haces tú mismo". Dicho consejo lo tengo más que presente, la experiencia así lo dicta. Pero no es menos cierto que es posible facilitar caminos, cauces, medios para que la simbiosis organizaciones-personas pueda ser lo más eficiente posible.

En mi opinión es absolutamente necesario tener un esquema predefinido que permita explicarle a una persona de nuevo ingreso ya desde el proceso de selección, qué es lo que se espera de él/ella sin vaguedades.

Definir para cada periodo dónde se ha de encontrar en el esquema/bloques organizativos, por dónde ha de haber pasado para poder demostrar una trayectoria cuyo único objetivo no puede ni ha de ser exclusivamente la progresión jerárquica.

El reto profesional no debe pasar sólo ser más jefe sino más capaz de resolver nuevos y diferentes retos y que su retribución vaya asociada al éxito de cada etapa que es lo que no suele ser habitual o al menos no estar sistematizado. No es menos cierto que no todo el mundo está capacitado para evolucionar jerárquicamente y, si así fuera, no siempre se encuentra en el momento justo y en el lugar adecuado.

Es la constatación de la realidad, por tanto, quien nos dirige a que hemos de dotar al sistema de los canales y herramientas para abrir un panorama de opciones que hagan converger los intereses de organización y personas.

ALGUNAS CLAVES

Del método

Podemos afirmar que el método debe aportar, para todas las acciones formativas independientemente de sus características e índole:

- criterio para valorar su necesidad,



- herramientas de valoración de lo aprendido,
- medición de su utilización y por tanto de su
- utilidad

Esto implica sistematizar herramientas para evaluar conocimientos y habilidades adquiridas de forma objetiva. Por un lado se consigue tener una medida del factor de éxito de lo invertido, que no de lo gastado, y por otro la mejor información para "corregir el tiro". Hay varios aspectos ingratos que corresponden a los que tienen la responsabilidad de la gestión:

- Primero no es fácil convencer de la componente académica para mejorar en el trabajo, y
- segundo no es grato forzar al empleado a "examinar" los conocimientos adquiridos, a concluir que el instructor no estaba a la altura de los conocimientos buscados y/o demandados, en definitiva a "mojarse" en el caso de que los resultados esperados no se materialicen.

Tomémonos la pastilla contra el escepticismo y supongamos que, como empresa, hemos puesto los medios para que el individuo esté en las mejores condiciones para hacer crecer sus conocimientos y/o habilidades. A partir de aquí entramos en un mundo complejo que es el de la motivación.

De la necesidad virtud: motivación

Necesitamos esfuerzo, dedicación, ganas de aprender, ganas de mejorar para que todo lo anterior suceda. ¿De dónde sale la motivación para que una persona que dedica más de 1/3 de su día a "trabajar" pueda destinar tiempo para formación, para esforzarse en aprender con el intangible de capacitarse para innovar y mejorar?

Múltiples son las fuentes de motivación, múltiples son las teorías sobre si

la motivación es auto motivación o si la desmotivación corresponde a otros. No entraré yo en este tipo de disquisiciones donde cualquier experto puede aflorar brillantes teorías al respecto. Pero lo que sí es evidente e inseparable del desarrollo de competencias es la integración formación-persona.

Es absolutamente imprescindible que cada individuo constata de forma reflexiva la necesidad real de recibir y aprovechar la formación como palanca de la mejor ejecución de su labor y como consecuencia de ir poniéndose, progresivamente, en la mejor disposición para mayores retos lo que ha de redundar en una progresión continuada de su desarrollo profesional.

Si esto es así quizá el diferente espectro visible de "intereses" que puedan mover a las individualidades a hacerlo mejor, desde el estrictamente económico por necesidad de supervivencia al más altruista por tener sus necesidades básicas cubiertas, convergen en que el objetivo se va consiguiendo. Las fuentes de motivación individual pueden ser radicalmente diferentes pero no han de ser excluyentes.

Esto implica un esfuerzo por gestionar la diversidad con un esquema de funcionamiento común que no por una motivación común. Pretender esto es, a mi juicio una quimera pues trasciende lo objetivo y bascula a tender a esquemas de pensamiento único bajo el eufemístico término de cultura corporativa.

Si somos organizados, estructurados para el modelo de competencias y ocupaciones por qué no serlo con el mismo nivel de rigor para configurar un mapa de carreras profesionales.

Del soporte, las herramientas

Las herramientas ofimáticas, los volúmenes de información, los canales, las

configuraciones, nos llevan a esquemas tan complejos, tan perfeccionados, tan pulidos, tan de show-business en la forma que nos invita sin pretenderlo a postergar e incluso olvidar a pensar en cada momento cuál es el fin último de un plan director y así nos luce...

Repetimos con frecuencia y con una rapidez mental casi prodigiosa el cálculo en tiempo real de los costes variables de nuestro producto, el cálculo de los diferentes ratios de eficiencia y fiabilidad porque es la forma de medir nuestro negocio pero ¿podemos calcular lo que invertimos, o mejor gastamos, en formación y lo que rentabilizamos?; ¿hemos pedido a cada persona que nos diga sinceramente para qué le vale la formación (feed-back)?; ¿nos estamos haciendo trampas "en el juego del solitario"?

Errores más frecuentes desde la organización. Ratios, disponibilidad, disposición y tiempo disponible

Resulta curioso constatar la diferente vara de medir que utilizamos. Somos rigurosos hasta la extenuación para evaluar las necesidades llevando el control del gasto hasta extremos incluso enfermizos.

Por otro lado somos conscientes que una empresa cuyo personal no mejora, y esto pasa por la formación, acaba desapareciendo.

Y aún más, priorizamos las acciones formativas por diferentes criterios pero en el momento que ha pasado todos los filtros los controles se relajan.

En este momento lo relevante es ya planificar, programar, evaluar contenidos e instructores y participantes.

Comienza el momento donde volvemos a poner en juego otro basto panel de indicadores del tipo: volumen de horas total, horas de formación por empleado, coste por acción formativa y empleado. Cuantos más asistentes mejores salen los ratios unitarios pero lejos de tratar de dar una imagen trivial y frívola son absolutamente necesarios para medir aunque ni son los únicos y ni a medio-largo plazo los más importantes.

Una consecuencia de esta tensión formal por el indicador y relajación informal por "lo contratado" es la reflexión que expongo a continuación:

Es difícil no haber encontrado situaciones en las que los responsables de formar a su propio personal relajan la credibilidad de la formación cambiando prioridades sobre lo planificado, importunando las sesiones provocando cuando menos desatención y falta de concentración o reducimos el tiempo predefinido a dedicar.

Dejémoslo claro: o lo tomamos en serio o mejor buscar otro modo. Se pueden contar por escasas las situaciones catastróficas que han requerido de la presencia continuada de los profesionales para restituir el daño interrumpiendo cualquier cosa que en ese momento estuviesen realizando.

Sin embargo es recurrente el boicot in-

consciente que se realiza por quienes tienen responsabilidad de la gestión. Y puedo asegurar sin temor a errar que no es por mala fe, sino por falta de confianza en que lo que se está haciendo es una inversión para el futuro, que puede ser mañana mismo.

¿Por qué exigimos elevada concentración para las tareas de trabajo y sin embargo no lo hacemos cuando se trata de formación?

REFLEXIONES FINALES

Los modelos de Gestión de Personas han ido evolucionando y lo que en otros tiempos no se le hubiese dedicado atención más que por algún iluminado hoy nos permite al menos hablar y reflexionar sobre carreras profesionales, del desarrollo de la persona a título individual y dentro de un grupo.

Queda el maravilloso reto de implicar a las personas de tal modo que sean ellas las que demanden mayor nivel de conocimientos, que necesiten estar al día, adquirir habilidades como herramienta fundamental que permita que su desempeño diario sea mejor, más productivo, más útil.

Esto solo pasa por el convencimiento individual de que este es el camino de cualquier profesional: ligar su desarrollo personal y profesional a la evolución de sus conocimientos y habilidades. Este desarrollo lo componen todos aquellos elementos (y caben la mayoría) que hacen que el día siguiente lo tenga como un nuevo reto y no como una nueva rutina, que pueda valorar que lo aprendido es absolutamente necesario para resolver con mayor eficiencia.

No menos importante es que esta pretendida evolución se pueda medir, valorar y retribuir por una combinación nunca igual de retribución y crecimiento profesional dentro de la organización cuyo esquema evolutivo ha de ser conocida de antemano por las personas, dando las pistas de cuáles son los caminos que llevan al éxito profesional.

No todo el mundo está preparado, habilitado y por tanto motivado para contribuir al reto de desarrollo de colaboradores. Lo que en mi opinión es crucial es hoy la asignatura pendiente que tenemos: definir, medir e integrar la carrera profesional de las personas con la mejora de la eficiencia y productividad de organizaciones, negocios, productos.

Por tanto lo primero es convencer a los responsables de que para asumir responsabilidades previamente se ha de estar convencido de que la evolución positiva de los negocios pasa por el desarrollo de las personas que integran sus equipos.

Para finalizar tengamos presente varias cosas:

- que una vez hayamos armado un Plan Director de Desarrollo de Competencias,
- que hayamos trazado un mapa de carreras profesionales y
- que tengamos las herramientas para hacer sentir a cada persona que se mide y sigue su trayectoria profesional y perso-

nal como una individualidad aunque bajo la instrumentalización "por lotes"

deberemos ejercitar la autocritica al menos una vez al año para ver si el esfuerzo realizado tiene su recompensa y es en ese momento y solo en ese momento donde debe aflorar el riguroso y exigente panel de indicadores individuales, por equipos, por negocios, etc

Me permito proponer un simple indicador que agregue lo que hoy de alguna forma se está midiendo con mayor o menor fortuna y precisión por separado:

Establecer un índice de correlación entre:

- Desarrollo profesional del individuo.
- Evolución de los resultados del negocio.

Por unidad de agregación y periodo. Si mejora el índice lo normal es que el negocio crezca o al menos sea más eficiente, si no es así aplica la autocritica más feroz porque algo no se está haciendo bien o se está haciendo de más. Sólo lo realmente difícil se convierte en un reto y nos hace crecer.

ALGUNAS PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

Las salidas de caja asociadas a formación son muy relevantes. La interpretación que se suele dar es que la compañía está sensibilizada por la formación de sus empleados y en ese momento lo llamamos inversión. A esto hemos de añadir el argumento de fidelización que pensamos se consigue utilizando la formación como "retribución en especie".

¿Realmente se valora la formación como componente retributiva? ¿es un elemento de diferenciación o trata de ser simplemente un premio?

Si la formación es buena o está bien considerada en el mercado ¿no estamos poniendo en mercado a nuestros propios empleados?

¿es en ese caso un elemento de fidelización o tan solo alarga la necesidad de afrontar el problema/reto?

¿para qué la formación si no se puede poner en valor dentro de la propia compañía de forma que sea la palanca de la mejora continua y del desarrollo profesional de las personas?

Si uno no lo hace en su empresa otros lo harán por él ... en otras compañías.

A la crisis, cuyo impacto fundamental para el desempleo encadenado es la contracción escalonada y progresiva de la demanda, hay que ponerle imaginación para ser más eficientes y por tanto más baratos. Esta es la mejor contribución para evitar que la escasez obligue a renunciar a los elementos que generan más desarrollo o más confort.

Hoy más que nunca se debe potenciar y poner en valor la experiencia y el conocimiento de las personas e invertir en el futuro, invertir en su futuro... desarrollo profesional. ■