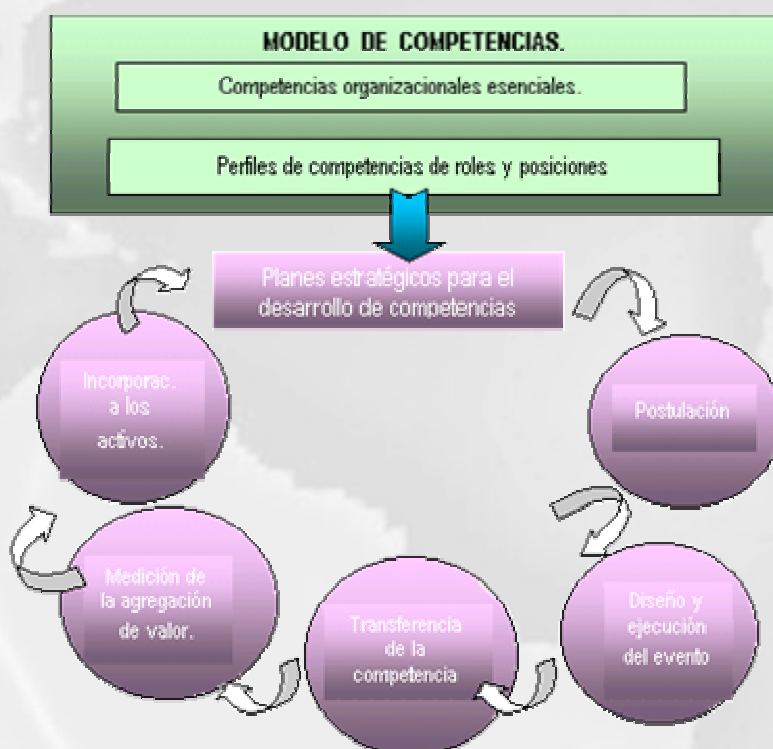




EL CICLO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Domingo J. Delgado M.
Socio-Director de CORGA c.a

“Hay una tendencia natural en el veloz mundo actual de los negocios a querer que los nuevos conocimientos estén disponibles rápidamente y en trozos pequeños, con resultados inmediatos para que encajen fácilmente en congestionados programas. Así, las organizaciones creen que aprenden enviando gente a talleres breves de desarrollo de destrezas. Eso puede ser adecuado para agregar a una base de conocimientos que ya poseen, como entrenar para manejar una nueva máquina o un nuevo paquete de software; pero si uno tiene interés en desarrollar capacidades distintas de su actual base de experiencias, entonces el método de los trozos pequeños probablemente lo desilusionará.”(Daniel H. Kim, en el libro “La Danza del cambio”, de P. Senge y otros, año 2000)



El que las personas posean las competencias requeridas por el sistema organizacional, es un asunto vital. Sobre esas capacidades se sustenta la oferta de valor y las ventajas competitivas en los mercados. El asunto está en que el viejo paradigma del adiestramiento ya no responde a las nuevas exigencias, en cuanto a la indispensable alineación del desarrollo de las competencias personales a los lineamientos estratégicos de la empresa. Por otra parte, la toma de conciencia en cuanto al valor del activo intelectual centrado en los individuos impone nuevas prácticas donde – entre otras cosas -, la persona debe asumir la responsabilidad por el incremento de su propio capital. Una última consideración tiene que ver con el hecho de que el aprendizaje organizacional debe ser permanente y continuo, por lo que el ciclo que se propone aquí debe ser considerado como una herramienta que se incorpore a la gestión cotidiana.

Los elementos estratégicos.

Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito y Oferta de Valor determinan el aporte de las competencias a los propósitos y objetivos de la organización.

El Modelo de Competencias.

El Modelo de Competencias de una organización incluye: 1. Las Competencias Organizacionales, -suponen un rasgo diferencial en el mercado -, y 2. Los Perfiles de Competencias, -incluyen las Competencias Corporativas, que son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes -; Las competencias de Rol, - las comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades - y. las Competencias de Posición, - contextualizadas en procesos de trabajo específico -.

El Modelo de Competencias traduce la estrategia del negocio al lenguaje de la gestión de los RRHH, con base en competencias.

Planes estratégicos para el desarrollo de competencias (PEDC)

En estos planes se identifican las competencias clave asociadas con las Competencias Organizacionales, los objetivos estratégicos y los procesos críticos del negocio. Señalan las áreas de competencias que merecen atención prioritaria, así como los indicadores estratégicos y de procesos específicos que deberán ser afectados positivamente por el desarrollo de las competencias clave. Los PEDC, orientan las postulaciones personales y la gestión de competencias para toda la organización.

Postulación.

Tomando como base los PEDC, cada actor se propone para desarrollar alguna de las competencias clave para la estrategia del negocio o para el incremento de valor en alguno de los procesos. En la postulación propone también la (s) modalidades (s) (tutorías, adiestramiento formal, participación en proyectos, etc.) mediante las que la competencia puede ser desarrollada, así como los logros específicos que ha obtenido con dicho desarrollo.

Las postulaciones pueden surgir también de un proceso de evaluación formal en el que se contraponen los actores con los Perfiles de Competencias del modelo organizacional.

Diseño y ejecución del evento.

Un diseño hecho a la medida del desarrollo de competencias en el contexto particular de la organización, permitirá dar respuestas adecuadas y acumular experiencia para la atención de futuras necesidades. El desarrollo de competencias contempla desde el diagnóstico, hasta el monitoreo de la aplicación.

Transferencia de la competencia.

Recuérdese que solo se puede hablar de competencia cuando la persona es capaz de transferir lo aprendido a situaciones nuevas y agregar valor. Este enfoque conlleva el involucramiento y el compromiso de quien aprende y de quienes son responsables por la gestión de los procesos, por crear condiciones para que el aprendizaje se convierta en competencia.

Medición de la agregación de valor.

En contexto de la Gestión por Competencias, valor agregado es aquel que una persona suma a los procesos de trabajo con sus conocimientos, habilidades o aptitudes emocionales. El proceso de medición continua y sistemática de la variable competencias permite identificar tanto las oportunidades para el desarrollo, como la evaluación precisa del aporte con base en la comparación de la data del “antes” y el “después”.

Incorporación de la competencia a los activos.

El conjunto conocido y sistémico de las competencias que poseen los individuos, conforman una parte importante del activo intelectual con el que la organización cuenta para su producción. Este es el momento en el ciclo en que – una vez completado y comprobado los procesos de aprendizaje y transferencia -, se registran las competencias adquiridas para ser puestas a disposición del sistema organizacional.

Retroalimentación a los PEDC.

La información que se recoja en el ciclo de desarrollo de competencias seguramente recompondrá el mapa de fortalezas y debilidades de la organización, en relación con su capacidad para emprender sus negocios. La vigencia y pertinencia de los PEDC facilitarán la gestión eficiente del desarrollo de competencias.

El Ciclo de Desarrollo de Competencias forma parte del sistema general de Gestión por Competencias (ver artículo Modelos de Gestión por Competencias del mismo autor, en este site) y se enmarca también en el enfoque y las aproximaciones prácticas de la Gestión del Conocimiento.

© Domingo J. Delgado M.

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales.

Debes incluir esta nota, así como el nombre Domingo J. Delgado M. el correo caracas@corga.com y la dirección www.gestiondelconocimiento.com

Gracias.