



GERENCIA POR COMPETENCIAS

Ing. Carlos Vanegas

El Dr. Mora es Ingeniero - Administrador, Profesor Titular en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo (Venezuela)

El reto de la innovación exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que nos enfrenta a determinar que las competencias fundamentales para la viabilidad de la empresa están referidas a su capacidad para adquirir conocimiento, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios

RESUMEN

Definitivamente las escuelas de Administración deben tomar muy en cuenta el alcance, la relevancia, repercusiones y rol de la gerencia de competencias en el presente. De esa manera formará a profesionales cónsonos con lo que los escenarios actuales solicitan de los profesionales de la administración, caso que nos concierne.

De ahí la importancia de proporcionar algunos lineamientos que deben ser tomados en cuenta en este tema a fin de adentrarse en su relevancia.

ALCANCE, REPERCUSIONES MODELO, OTROS ASPECTOS

No se puede negar que hoy se considera que lo verdaderamente relevante son las competencias de las personas que conforman la organización, lo que son capaces de hacer en cada momento. De esta forma, las empresas han llegado a establecer sistemas de gestión que facilitan el que los conocimientos que tienen los empleados se puedan poner en común, de forma que las distintas actividades que llevan a cabo, se apoyen en la experiencia de sus colegas. Estos sistemas de gestión se han denominado genéricamente Gestión del Conocimiento

Justamente, una participante de la cátedra de Problemática de la Administración Venezolana de la escuela de Administración de la Universidad de Carabobo nos recuerda que: en el contexto actual, Competencias, son: **"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"** (Levy Leboyer).

Pueden también ser designadas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

Nos indica Marianella Rondón, que en base a lo expresado anteriormente, se podría definir el modelo de gerencia o gestión por competencias. ¿En qué consiste este modelo? Este se define como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, aspectos que no pueden ser descuidados.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona. El concepto de competencia busca por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial.

Se nos advierte que hay que destacar que el enfoque de competencias no es una moda pasajera, puesto hace parte de la base de formulación de políticas de formación, a los planes institucionales y a las certificaciones profesionales.

Justamente dos componentes: formación y valoración, dan cuenta de esto; permitiendo identificar: cualidades personales, actitudes o de los conocimientos considerados como fundamentales para el ejercicio de una profesión. Se destaca por tanto que una ocupación es un agregado de competencias con valores y significados en el empleo

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Desde luego nos agrega Rondón, que existen unas etapas de implementación del modelo. La gestión por competencias se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Por: Ing. Carlos Mora Vanegas

camv12@hotmail.com