REPORTAJE MERTENS:

¿A qué se refiere con una gestión dinámica por competencias?

En el contexto actual de economías abiertas y la disponibilidad extensa de información, las organizaciones enfrentan retos y oportunidades. Por un lado las tecnologías de la información abren la posibilidad a nuevos y más rápidos aprendizajes y conocimientos, que son la base de la mejora de la productividad en las organizaciones. Por el otro, la apertura conlleva a mayores riesgos, situaciones imprevistas e intensificación de la competencia en los mercados. Al mismo tiempo hay mayores exigencias de la sociedad civil y actores sociales en cuanto al cumplimiento de la responsabilidad social y ambiental.

Sumando estos tres factores, las organizaciones requieren de herramientas que aceleran y profundicen el aprendizaje que conduce a la innovación.(Le Masson et.al. 2010) Herramientas que conllevan a resultados e impactos tanto en lo económico como en lo social y ambiental. Es aquí donde se presenta la necesidad de contar con la gestión dinámica de recursos humanos por competencias.

La gestión dinámica se basa en dos principios. El primero es que la aplicación de cualquiera de los subsistemas de recursos humanos (descripción de puestos, reclutamiento y selección, gestión del desempeño, plan de carrera, capacitación y formación) debe conducir al aprendizaje organizacional, generando propuestas de mejora. Son momentos de interacción social distinta a la rutina diaria en la organización. Abren espacios a la reflexión y creación para mejorar procedimientos y prácticas o cambiar las que están mal enfocadas. Es aquí donde la gestión de recursos humanos aporta valor a la organización con la movilización de las competencias de las personas.

El segundo principio de la gestión dinámica es que cualquier de los subsistemas de recursos humanos conlleva a un aprendizaje coherente y consistente de las personas en la organización. Aquí aparecen las competencias. Es una herramienta que ayuda focalizar el aprendizaje de las personas en la estrategia de sostenibilidad de la organización. Para esto, el perfil de competencias tienen que reflejar las dimensiones de sostenibilidad, que incluye al Trabajo Decente propuesto por la OIT. Este último implica que la gestión de las competencias se haga de manera bi-partita, involucrando a los representantes de los trabajadores en el proceso.

Transitar del aprendizaje a los resultados es lo que las organizaciones están esperando. La intensificación del aprendizaje es factible en la medida que los resultados sean mayores a la inversión. Las competencias ayudan en dos sentidos a este propósito. Por un lado pueden reducir el costo y por el otro permiten incrementar el resultado.

Al contar con un estándar y con herramientas tipo Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias, utilizadas en el marco del Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), la elaboración de materiales didácticas adaptadas al contexto de la organización se vuelve menos costoso. En la medida que se elaboren de manera colaborativa las herramientas en el sector, se reduce su costo.

Las competencias orientan el aprendizaje a desempeños en situaciones reales de trabajo. En la medida que los desempeños individuales estén articulados con los grupales y organizacionales, la probabilidad que la inversión en aprendizaje conduce a los resultados, aumente. Siendo observables y medibles, las competencias se pueden monitorear y ajustar en el tiempo, en función de los resultados esperados.

¿Cuales son los problemas que han impedido la difusión generalizada de la gestión por competencias?

Ante las bondades de una gestión por competencias surge la pregunta: ¿porque no se observa su aplicación de manera masiva en las organizaciones?

Los gobiernos y los actores sociales enfrentan el problema de construir un sistema nacional de competencias que sirve tanto para mejorar la empleabilidad de las personas como la productividad y condiciones de trabajo de las organizaciones. Alrededor de 100 gobiernos en el mundo están en el proceso de montar un sistema nacional. No obstante, hasta la fecha se han encontrado pocas evidencias de que los sistemas están logrando estos objetivos.(Allais, 2010)

Las razones de las dificultades varían y refieren a la sobre-regulación, la falta de involucramiento de los empleadores y trabajadores, la debilidad institucional, la rigidez de los modelos.(Ibidem) Más de fondo, prevalece la concepción dual que el rol del sistema nacional y del gobierno es propiciar empleabilidad y a la empresa le corresponde vincular las competencias con la productividad y las condiciones de trabajo.

Probablemente el problema más grave es que sigue prevaleciendo una concepción estática acerca de las competencias. Sirven para acreditar saberes existentes de los trabajadores en función de operaciones estándar en las empresas. No se colocan el cambio, la mejora y la innovación en el centro de las competencias.

Ante este panorama, ¿Qué recomendaciones haría?

La introducción de la dimensión dinámica - sostenible en los sistemas de competencia en los países demanda dos elementos claves: flexibilidad y dialogo social sectorial. Flexibilidad no significa perder el rigor que es necesario para generar la credibilidad en el sistema, sino que el sistema se adapte y evolucione con las necesidades de cambio e innovación de los sectores y las empresas. Significa que los contenidos de las competencias aludan a desempeños transformadores y al mismo tiempo, guarden un balance con estructuras y rutinas existentes pertinentes.

El dialogo social entre gobierno, empleadores y sindicatos a nivel sector es clave en dos sentidos. Por una parte, provee los elementos que den sostenibilidad a la gestión por competencias, abordando objetivos económicos, sociales y ambientales, apoyado por políticas gubernamentales. Por otra parte, permite articular las competencias con estrategias nacionales y necesidades de mercados laborales locales.(OIT, 2010) Un efectivo dialogo social requiere que los actores sean capaces de motivar a sus agremiados involucrarse en la gestión por competencias. Esto ocurre cuando las organizaciones de empleadores y trabajadores coloquen el tema de la gestión por

competencias en el centro de sus prioridades, vinculándola con la mejora de productividad y condiciones de trabajo.

Bibliografía

Allais, S; (2010): *The implementation and impact of National Qualifications Frameworks: Report of a study in 16 countries.* (OIT, Ginebra)

Le Masson, P; Weil, B; Hatchuel, A; (2010), *Strategic Management of Innovation and Design* (Cambridge University Press, Cambridge)

OIT; (2010): *Global Dialogue on Vocational Education and Training. Final report.* (OIT, Ginebra)