# 3.2 DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Existen diversas maneras en que un trabajador puede desarrollar las competencias en su trabajo, éstas dependerán de las características del puesto y de las políticas de la organización. Se analizarán a continuación algunas de las más comunes.

- 1) Rotación de puestos. Implica asignar a una persona de manera temporal a distintos puestos a fin de que conozca la función y sobre el trabajo, aprenda los aspectos fundamentales del mismo, algunas organizaciones llegan a planificar esta rotación a efecto de que todo el personal, o la mayor parte del mismo, pase por distintas áreas, en otros casos simplemente se van atendiendo las necesidades conforme surgen.
- 2) Asignación a nuevos proyectos. Se asigna al empleado a un grupo o comité que tiene como función la resolución de algún problema o el diseño de un proyecto nuevo.
- 3) Asignación como asistente a nivel de dirección. En este caso, el trabajador es asignado como asistente de una persona con mayor jerarquía para observar la actuación de dicho directivo con fines de capacitación.
- 4) Paneles de gerentes para entrenamiento. Es una variante del punto anterior. Se trata de grupos de trabajo con un propósito específico como puede ser el desarrollo de una o varias competencias en particular.
- 3.2.1. Mentoring y coaching como métodos de desarrollo de talento en organizaciones de vanguardia

Ulises se prepara para la aventura de Troya. Elige entonces a una persona para quedar al cuidado de la casa y familia. Durante diez años esa persona actúa como maestro, consejero, amigo y padre adoptivo de Telémaco, hijo de Ulises. El nombre de esa persona era Mentor.

HOMERO, La Odisea.

En la actualidad, muchas organizaciones han acudido al *coaching* o al *mentoring*, como estrategias de desarrollo del talento. En primer lugar se definirá cada uno de los términos citados.

El coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (coach) ayuda a la otra (coachee o entrenado) a que consiga sus objetivos. El coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach, el coach debe evitar transmitir su experiencia.

El *mentoring*, es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado.

Como se puede observar, el *coach* puede ser una persona externa a la organización y que no necesariamente tiene experiencia en el trabajo del *coachee*, aunque algunos autores consideran que es deseable los jefes funjan como *coaches*. El *mentor* debe tener experiencia relevante en el trabajo que realiza el entrenado para poder darle los consejos y guías útiles para que crezca como profesional.

Es necesario mencionar que existen diversas opciones entonces para determinar quién puede ser un coach. El coach puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función. Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como coach. Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el entrenado despeje sus dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

El *coaching* utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas se trata de una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de las competencias con base en un plan de acción y un

propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y coachee, un control y seguimiento de lo actuado.

Los pasos para llevar a cabo este proceso se pueden esquematizar de la siguiente manera:



En cuanto al *mentoring*, es necesario en primer lugar establecer los objetivos que se pretende alcanzar, y al igual que en el caso del *coaching*, seleccionar al mentor y a los participantes en el programa. El éxito va a darse en función del compromiso que decidan pactar ya que si lo ven como una carga más por parte de la organización, se estará desvirtuando el objetivo. El mentor debe tener vocación para desempeñarse como tal y debe contar con el apoyo de la organización en todos los niveles, es muy desgastante para un empleado tratar de apoyar en estos programas, luchando con permisos por el tiempo, por falta de apoyo o porque la organización da prioridad a otros proyectos.

Un aspecto clave en la implementación de estos programas es la comunicación, tanto entre el mentor y sus tutorados, como a nivel organizacional. Es deseable que el personal se involucre y conozca los beneficios del programa, es importante crear una cultura alrededor del desarrollo de talento mediante estrategias de vanguardia.

El mentor debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo con las personas a apoyar:

- 1) Comunicar con claridad sus logros pero también sus problemas de desempeño
- 2) Confirmar que la persona comprende y asume el compromiso de lo que se espera de él
- 3) Transmitir con precisión ideas que permitan al trabajador mejorar su desempeño, debe hacerlo de manera tal que se acepten los comentarios sin objeción.
- 4) Utilizar un lenguaje que facilite la confianza y elimine el autoritarismo

## 3.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

Se tratarán aquí las estrategias para promover el desarrollo fuera del trabajo, de hecho dichos métodos son aquellos en los que se emplean todas las técnicas que ya se revisaron en el capítulo dos de este libro. Se conoce como capacitación fuera del trabajo a todo curso, seminario, taller o cualquier otro evento de formación al que se acude fuera de la tarea misma, son diferentes a las estrategias revisadas antes como es la rotación de puestos o los comités gerenciales que como se indicó, se llevan a cabo dentro del trabajo. Lo relevante del tema es que la mayoría de los cursos que planean las organizaciones, están orientados a adquirir conocimientos, sin embargo, con un enfoque de competencias, lo que resulta valioso es lograr la modificación de comportamientos, lo cual demanda de acciones a la medida de la organización, cada una de éstas es distinta y por ello cada una busca diferentes objetivos en cuanto al desarrollo de su personal, los cursos y seminarios que se planteen entonces, no solo deben atender las demandas específicas de la organización sino también deben lograr poner a los participantes en acción.

Algunos de los métodos de capacitación fuera del trabajo son:

□ Cursos formales de capacitación. Estos van desde los clásicos cursos que incluso pueden ser llevados a cabo en la propia organización, pero que son generalmente impartidos por personas ajenas a la misma, por ello se consideran aquí la primera opción en este rubro. También se incluyen en éste a los estudios de posgrado, ya sea especialidades, diplomados o maestrías, que son pagados por la organización o al menos parcialmente.

| □ Capacitación <i>on-line</i> . Esta técnica de capacitación ya fue revisada en el capítulo dos de |
|--|
| este libro. Se considera una de las formas en que los trabajadores pueden prepararse sin           |
| necesariamente estar en su lugar de trabajo como ya se explicó antes.                              |
|  |
| □ Seminarios externos, que generalmente se ofrecen en un menú pre establecido y que                |
| se seleccionan de acuerdo con las necesidades de la organización en el momento en que              |
| se presentan.  |
|  |
| □ Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante           |
| en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los                |
| participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la                |
| información disponible. Existen diversas variantes de estos juegos y muchos de ellos no            |
| tienen una única solución, algunos sólo plantean poner en acción las relaciones                    |
| interpersonales. Se requiere de un administrador experto para la aplicación de estos               |
| ejercicios ya sea que se lleven a cabo de manera presencial o bien, a través de la                 |
| computadora. Algo muy importante de estos simuladores es que los participantes pueden              |
| incorporar conocimientos de distintas áreas sin necesariamente estar trabajando en ellas.          |
| □ Actividades <i>outdoors</i> o fuera del ámbito laboral. Estas actividades han tenido su origen   |
| en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales pasaban varios días o fines            |
| de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades,               |
| tiene la gran ventaja de involucrar activamente al participante en el aprendizaje y                |
| comprometerlo dinámicamente a través de su comportamiento. La actividad outdoor                    |
| combina participación, diversión y aprendizaje. A través de la acción, el participante             |
| incorpora conocimientos, habilidades y actitudes. Muchas de estas actividades están                |
| orientadas a la integración de equipos de trabajo y hay casos en que incluso las                   |
| dinámicas y ejercicios que se incluyen constituyen verdaderas pruebas de supervivencia.            |
|  |

Un aspecto que se debe cuidar mucho en este tipo de actividades es que realmente se orienten a los objetivos y necesidades organizacionales, ya que el hecho de llevarse a cabo a veces en lugares que parecen más bien vacacionales, puede distraer a los participantes e incluso a los facilitadores hacia una actividad más recreativa que de formación, por otro lado se ha llegado también a cuestionar el riesgo en que se pone a

algunos de los empleados al conducirlos a acciones a las que no están acostumbrados en cuanto a aspectos físicos.

Adicional a las estrategias expuestas arriba, se encuentran las llamadas técnicas de autodesarrollo, para que se verifique la evolución de una competencia, se deben dar las siguientes situaciones:

- 1) Reconocer necesidades de desarrollo (por ejemplo, después de una evaluación del desempeño o luego de una evaluación de competencias).
- 2) Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar, ya sea a través de un curso o de una lectura específica.
- 3) Poner en juego la competencia.
- 4) Observar y reflexionar al respecto.

Un aspecto clave para el auto desarrollo de competencias está en la motivación, si la persona no desea mejorar, no lo hará. Algunas de las técnicas para el desarrollo de talento que pueden ser implementadas por la propia persona son:

- a) Los deportes. Muchas competencias genéricas e incluso específicas pueden ser desarrolladas en el deporte sobretodo de conjunto: el trabajo en equipo, la iniciativa, el respeto, etc.)
- b) Pasatiempos o hobbies. La coordinación o planificación de actividades son competencias que se pueden desarrollar conforme las personas participan en actividades ajenas a su trabajo, participar como voluntario en alguna comunidad, la danza o el canto son ejemplos de dichas actividades.
- c) La lectura. Es bien sabido que a través de la lectura las personas pueden mejorar de manera considerable sus competencias de comunicación, adicionalmente a través de un texto determinado, alguien puede determinar la necesidad que tienen de prepararse mejor en algunos aspectos, situación que puede ser superada poniendo en práctica los consejos o pasos que la misma lectura le proporciona.

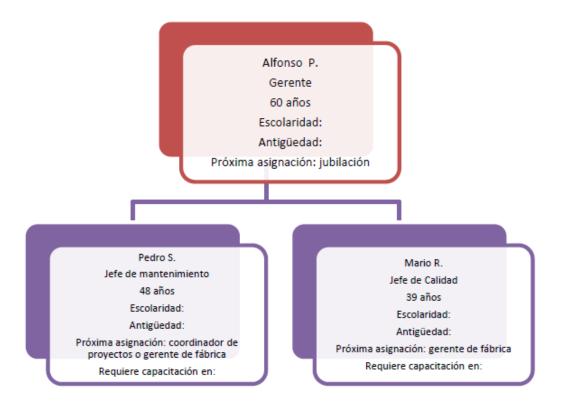
d) Películas. En esta caso sucede algo similar a lo que pasa con la lectura solo que a veces de manera lúdica, las personas pueden identificarse con los personajes de una película y determinar aquello que les gustaría ejecutar o bien evitar ya que dependerá del enfoque con que las competencias sean tratadas, la manera en que la gente las enfrentará.

#### 3.4 PLAN DE CARRERA

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de carrera y los planes de sucesión. La evaluación de los empleados en relación con el desarrollo de carrera puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos, diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados.

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor.

Diagramas de reemplazo o cuadros de reemplazo son aquellos en los que se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Los planes de sucesión, a diferencia de los diagramas de reemplazo, no incluyen con precisión el momento en que un empleado deberá ocupar la vacante. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, es recomendable se elaboren planes de sucesión aunque sean muy sencillos, por ejemplo:



Uno de los principales objetivos de estos planes es retener al personal clave, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir que el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar o que los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y esto significará que la empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

## 3.4.1 Planes de sucesión y programas de reemplazo

Aunque se ha de alguna manera ya descrito este concepto, aquí se refuerza el significado del plan de carrera como el proceso a través del cual, una persona establece sus metas de carrera así como los medios para alcanzarlas, a fin de satisfacer las necesidades tanto de la persona como de la organización, estos planes deben ser diseñados con el apoyo de la organización.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado ya que el empleado y la organización negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, entre otros, los efectos que debe generar en el trabajador, por ejemplo las competencias que está dispuesto a mejorar, en cuanto tiempo, se puede incluir algún acuerdo sobre planes de capacitación que ambas partes consideren necesarios, etc.

Uno de los principales términos del convenio es el de la evaluación, se debe establecer el sistema de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa.

Los planes de sucesión son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado.

En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto.

Por otro lado, los planes de reemplazo, son también propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en estos si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas generalmente se reflejan en diagramas por lo que también se les conoce como diagramas de reemplazo.

En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede), mientras que en los diagramas de reemplazo la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro. Las organizaciones pueden implementar de modo conjunto planes de sucesión y de reemplazo. Los beneficios son múltiples. A su vez, los diagramas de reemplazo pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar planes de sucesión para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes.

Las coincidencias entre estos sistemas se encuentran en que dependiendo de las políticas de la organización, la implementación de cada uno implica:

| □ El compromiso entre individuo y organización.  |
|--|
| ☐ La evaluación actual y potencial de los empleados que facilite el diseño de los planes |
| de que se trate.   |

□ La capacitación, que permitirá a los empleados desarrollar los conocimientos y aptitudes que requieren para avanzar en la carrera organizacional.

#### 3.4.2 Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores

La organización juega un papel fundamental en la preparación del talento humano, sin embargo, también ya se ha comentado la importancia de que el empleado busque mejorar sus competencias a través de programas de desarrollo dentro de la organización o fuera de ella. A través del autodesarrollo, mediante distintas técnicas como las sugeridas a lo largo de este libro, los empleados pueden incrementar sus conocimientos y aptitudes para alcanzar las metas que se propongan en el ámbito laboral.

Como se ha mencionado el avance de la carrera profesional de un empleado dependerá del acuerdo que él y la organización, generalmente a través del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, establezcan para determinar el nivel actual de desempeño, el nivel al que se desea aspirar y sobre todo las acciones a seguir para alcanzar ese nivel, esto se podría graficar de la siguiente manera:



Dado que una gran responsabilidad de los posibles ascensos de los trabajadores recaen en la propia organización, es importante que ésta diseñe los programas e implemente acciones que le permitan apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, entre éstas se encuentran:

| □ Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.  |
|---|
| □ Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderán sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.                                      |
| □ Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, etc.).  |
| □ Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.  |
| □ Reconocer el crecimiento de los empleados: este reconocimiento puede ser desde un pequeño texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzará la cultura de desarrollo |

profesional que se quiera crear.