

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Texto extraído del libro Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Martha Alles. Capítulo 4 . Método para el desarrollo por competencias dentro del trabajo

Las acciones para el desarrollo de las personas Hemos denominado métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización.

Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias.

Como hemos señalado en otras partes de esta obra, nos focalizaremos en las competencias, según la definición dada en el capítulo 1.

A continuación haremos un breve repaso de cada uno de estos métodos.

- Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo
- Coaching / mentoring
- Rotación de puestos
- Asignación a comités / nuevos proyectos Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Asignación a task forces
- Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo

La autora ha tratado algunos de estos temas en una obra previa, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, capítulo 9. En la presente obra se ha revisado el material mencionado y se lo ha tratado con una perspectiva más amplia en algunos casos y enfocado sólo a competencias en otros.

- Métodos de desarrollo de las personas dentro del trabajo

Coaching/Mentoring/Tutoría.

Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño–. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización. Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching.

Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de coaching ad hoc, a través de un coach interno o externo. La tarea de

coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de Recursos Humanos, un consultor externo, etcétera.

La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de la persona a orientar. No es lo mismo un joven profesional que un gerente.

Respecto de los programas de tutoría o mentoring, podemos incluirlos en el punto que estamos tratando, pero cabe decir que si bien los términos coaching, mentoring o tutoría se usan como sinónimos, presentaremos más adelante un glosario en el que se observa que existe –en materia de management– una diferenciación entre estas tareas –de coaching, por un lado, y de mentoring o tutoría, por el otro–.

La función de unos y otros programas, en materia de desarrollo de competencias, es similar, pero la práctica es diferente.

- Rotación de puestos.

Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios –incluso pueden ser de otras áreas–, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas. Hace muchos años trabajé en el grupo Bunge & Born, un verdadero emporio empresarial en esos años, y cuando se veía un movimiento semejante –que un gerente era sorpresivamente transferido a Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo 159otra área–, comenzaban a circular rumores sobre que esa persona “estaba en carrera para una gerencia general”, lo cual se verificaba en casi todos los casos.

La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada, o no.

Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado.

En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- Asignación a task forces.

Traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”.

Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el punto siguiente.

- Asignación a comités/nuevos proyectos.

Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes).

Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.

Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

- Asignación como asistente de posiciones de dirección.

Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel.

Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.

Dicen Mathis y Jackson² que muchas organizaciones tienen “junior boards of directors or management cabinets” como una suerte de board alternativo, o grupos gerenciales donde cada uno es entrenado realizando al mismo tiempo interesantes asignaciones tanto a nuevos proyectos como para resolver problemas operativos.

Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un gerente con un buen desarrollo de las competencias objetivo.

- Paneles de gerentes para entrenamiento.

Es una variante o desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico –por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Grado de eficacia de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada.

Es decir que aun el método que –en una primera instancia– parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

Para el autor francés Jean-Marie Peretti, la rotación de puestos es un método anticuado.

Sin embargo, para nosotros, decir que los métodos de formación gerencial dentro del ámbito de trabajo son “los más tradicionales” no trasunta ninguna desvalorización.

Por el contrario, esos métodos son los más utilizados y son los que más se asemejan a lo que hemos denominado en el capítulo anterior “desarrollo natural de competencias”.

El lector debe saber que estos métodos tradicionales se utilizan desde antiguo, aun antes de que comenzáramos a hablar de competencias, y continúan siendo adecuados. Sin embargo, no siempre las circunstancias permiten su aplicación, por lo cual los responsables de Recursos Humanos deben tener y generar alternativas.