

Los círculos de la competencia

La gran apuesta por el talento necesita de conceptos claros, estrategias a seguir y herramientas que faciliten su desarrollo. El diagnóstico de talento y competencia es necesario para planificar exitosamente el desarrollo organizacional

Gestión de recursos humanos



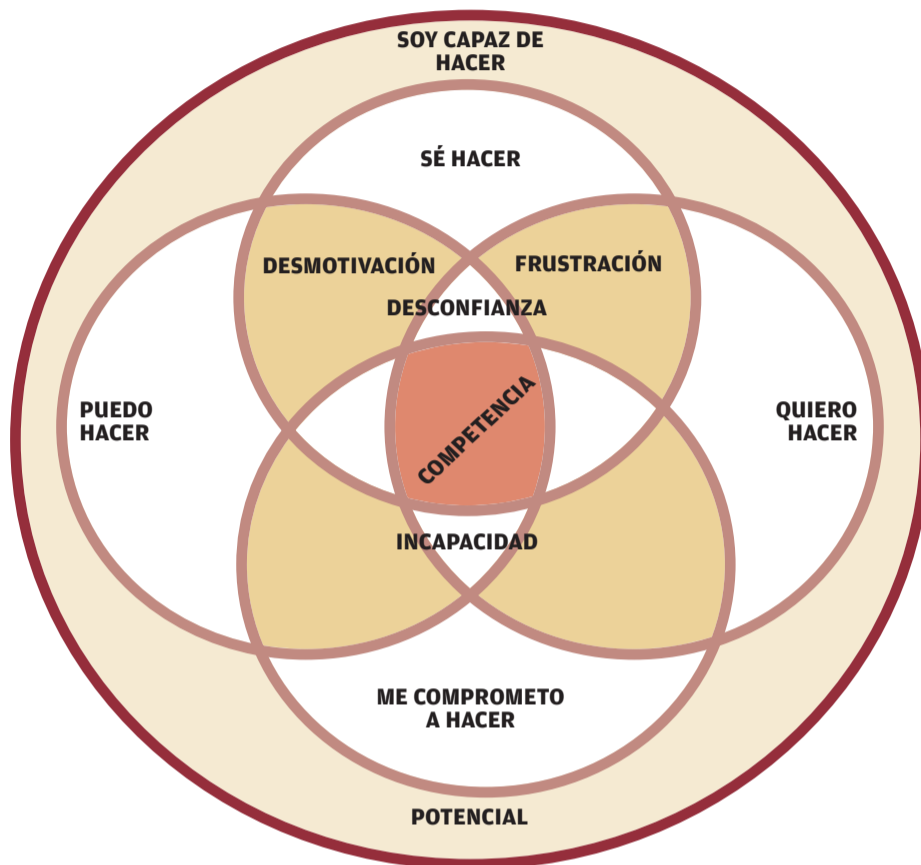
Ignacio Bernabé

► Presidente del IVAFE
Experto en Gestión y
Desarrollo de Personas y
Organizaciones

Si algo está guiando este proceso de cambio para muchas organizaciones es la gran apuesta por el talento como única vía posible hacia la competitividad empresarial. Si entendemos éste como una capacidad latente, y la competencia como esa misma capacidad puesta en valor, es fácil concluir que lo que genera resultados no es el talento en sí mismo, sino la competencia. Y es en este punto donde quisiera ahondar; en el proceso de transformación del talento en competencia, puesto que es esta última y no el primero quien aporta valor a la empresa.

En este sentido, deberemos tener en cuenta que sólo generamos valor cuando liberamos, de lo que somos capaces de hacer, lo que sabemos hacer, lo que queremos hacer, lo que podemos hacer y lo que nos comprometemos a hacer. La pérdida de potencial viene cuando lo que nos comprometemos a hacer, y hacemos —competencia—, está muy lejos de lo que somos capaces de hacer —talento.

Así pues, como organizaciones deberemos orientarnos a minimizar la pérdida de valor de nuestros directivos y profesionales, o lo que es lo mismo, a maximizar su potencial. Por ello, resultará imprescindible identificar el talento de nuestra gente, a partir del cual determinaremos el trabajo a realizar con cada individuo, para convertir la mayor parte posible de su potencial en competencia, generando así mayores resultados. Necesitaremos, por tanto, una herramienta eficaz de diagnóstico. Y es que un diagnóstico certero nos permitirá planificar convenientemente el desarrollo de nuestros profesionales y directivos, pre-



decir acertadamente sus desempeños en el futuro, guiar adecuadamente su carrera, promocionarles con éxito, diseñar y rediseñar estrategias... todo ello, en definitiva, actividades que eficazmente desempeñadas terminarán por hacernos más competitivos.

«Los círculos de la competencia» es una herramienta eficaz de diagnóstico basada en la interacción entre cinco círculos de valor. El primero de ellos corresponde al círculo mayor, que es el del «potencial» —lo que somos capaces de hacer—. Dentro de éste se superponen el círculo del «saber» —nuestro conocimiento, aptitudes y actitudes—, el del «querer» —nuestras motivaciones—, el del «poder» —los recursos que necesitamos— y el del «compro-

meterse a hacer» —la determinante actitud que adoptamos voluntariamente, orientada a poner en valor lo mejor de nosotros mismos, en el proyecto empresarial—. Sólo cuando se da la intersección de estos cuatro últimos dentro del primero podremos decir que somos realmente competentes.

Como empresa, por tanto, únicamente diagnosticaremos la competencia de un profesional en una determinada actividad cuando éste posea el potencial, el conocimiento, las aptitudes, actitudes y motivaciones necesarias, disponga de los recursos precisos y, además, sea manifiesto su compromiso para con esa actividad concreta y con la organización en general. De ninguna manera el diagnóstico será posi-

Los círculos de competencia se basan en la interacción de cinco círculos de valor: potencial, saber, querer, poder y compromiso

vo cuando concurra la ausencia de alguno de los círculos en la intersección con los demás.

Recordaré aquí que el talento es la capacidad de generar resultados extraordinarios en una actividad determinada. Debemos entonces considerar que pretender trabajar la competencia fuera del círculo del potencial es lo mismo que pedir a un profesional que genere buenos resultados en algo para lo que no tiene talento, lo que con frecuencia ocurre en demasiadas ocasiones, cuestión que también habrá que revisar.

Pero gestionar la competencia es gestionar también la incompetencia, y así, en función de la ausencia en la intersección circular de uno o varios de los círculos de valor, observaremos sus manifestaciones en forma de incapacidad, desmotivación, frustración y/o desconfianza. Trabajaremos entonces en la adquisición de conocimiento y en el desarrollo de habilidades y destrezas cuando observemos «incapacidad», que es la ausencia del círculo del saber en la intersección con los demás. De igual modo trabajemos el interés por determinadas actividades cuando observemos una clara «desmotivación». O cuando identifiquemos la «frustración», revisaremos si como empresa estamos facilitando al profesional los recursos que éste necesita para generar los resultados que le pedimos. Y finalmente, cuando observemos «desconfianza», será un momento clave para determinar la vigencia de la propuesta de valor que sostiene el compromiso.

Para terminar, recordaré la idea de que no es un mayor talento lo que marca la diferencia, sino la manera en que hacemos uso del talento que tenemos. Las genialidades han hecho grandes logros, pero el esfuerzo, la perseverancia y el trabajo en equipo, aún más.

Más años de vida laboral y prestaciones menos generosas

PENSIONES LA REFORMA CAMINA HACIA EL RETRASO DE LA EDAD DE JUBILACIÓN Y EL ENDURECIMIENTO DEL CÁLCULO ECONÓMICO

M. M. VALENCIA

La complejidad de la reforma del sistema de pensiones parte ya de los diferentes criterios que se plantean para actuar. Mientras los expertos y la mayor parte de partidos políticos se inclinan por incidir sobre el gasto que suponen para las arcas de la Seguridad Social, otros agentes, como los sindicatos, defienden que se actúe sobre la vía correspondiente a los ingresos. Los sindicatos UGT y CC OO han anunciado que habrá nuevas movilizaciones.

► **Los gastos.** Los expertos parten de la base de que la baja demografía conllevará a medio plazo que cada vez haya menos cotizantes a la Seguridad Social y más pensionistas que cobren de ella, con lo que el coste de estas prestaciones se duplicará en un plazo de aproximadamente 15 años, hasta situarse en el entorno del 15% del producto interior bruto (PIB).

Para actuar sobre el gasto, hay varias fórmulas posibles: retrasar la edad de jubilación de manera obligatoria (el Gobierno plantea que pase de 65 a 67 años la edad mínima legal) o voluntaria (mediante incentivos), limitar las jubilaciones anticipadas, ampliar el período de cómputo (ahora de 15 años), endurecer el acceso a la pensión íntegra (ahora se exigen 35 años de cotización) o reconsi-

Algunos especialistas sugieren financiar las pensiones vía impuestos en lugar de las cotizaciones que aportan empresas y trabajadores

La baja demografía conllevará a medio plazo que cada vez haya menos cotizantes a la Seguridad Social y más pensionistas que cobren de ella

derar la revalorización automática de las pensiones con arreglo a la inflación. En suma, medidas que rebajan la generosidad del sistema.

► **Los ingresos.** Los sindicatos se oponen a actuar sólo por la vía del gasto porque entienden que en la práctica esto se

traduce en un claro recorte y exigen que se intervenga también en los ingresos a la caja de la Seguridad Social. ¿Cómo? Para empezar, aumentando las cotizaciones, algo que rechazan la patronal y la mayoría de los partidos porque implica aumentar los costes laborales. Un amplio sector de expertos desaconseja esa vía por el impacto negativo que puede tener en el empleo, más en una situación de crisis.

Los sindicatos demandan también que los complementos para llegar a la pensión mínima se carguen al Presupuesto del Estado y no a la caja de la Seguridad Social.

Algunos especialistas sugieren financiar las pensiones vía impuestos en lugar de las cotizaciones que aportan empresas y trabajadores.