



## El papel del liderazgo en la implementación de un modelo por competencias

Por Ramón Matos Melo  
Director de la Escuela Nacional de Control

Hemos visto muchos modelos por competencias meticulosamente planeados y por más completo que sea ese modelo, sin liderazgo, respaldo de la organización, y sin la sinergia lograda por la gente, dicho proyecto está destinado al fracaso.

Precisamente, la implementación de un modelo por competencias tiene que estar a la altura de cualquier otra implementación del más alto nivel como lo son las normas ISO, COSO, un nuevo sistema integral de soluciones de negocios, un programa de cambio cultural, una reingeniería, calidad total, etc. Se trata de poner en funcionamiento un nuevo paradigma cultural (valores, actitudes). Y, para lograr los resultados y los cambios deseados, no es suficiente con la aplicación de una receta extraída de un manual de gestión gerencial.

No podemos olvidar que las competencias esenciales proporcionan un útil comienzo para las organizaciones que se encuentran desarrollando una visión estratégica para su futuro. Para los líderes de la empresa, el planeamiento basado en las competencias asegura que las decisiones importantes encajen en su ideal de futuro.

Entonces, el primer paso para centrar a una organización alrededor de sus competencias esenciales es la identificación de las mismas y como decimos en buen dominicano, aplanarlas a su modelo. Por eso, a las áreas de Recursos Humanos les cuesta salir a convencer a CEOs y Gerentes de Línea para implementar este tipo de proceso.

Existe una gran diferencia entre las organizaciones que deciden tener un management basado en estructuras tradicionales y aquellas basadas en un liderazgo orientado a la gestión de capacidades o competencias.

Las primeras, se concentran en realizar las tareas funcionales correctamente, poseen objetivos del tipo de control de liderazgo, cuentan solo con una visión a corto plazo y repiten ciclos de reestructuración.

Las segundas, por el contrario, se concentran en esclarecer las competencias de los trabajadores; logran que los objetivos del liderazgo alberguen procesos que proporcionen valor a los clientes, poseen una visión a largo plazo y crean modelos de perfeccionamiento continuo.

En resumen: visión clara del futuro, un equipo directivo respaldando un modelo de competencias alineadas a esa visión, una comunicación efectiva del porqué debe llevarse a cabo este proceso, la capacitación de todo el personal para ponerlo en práctica y anclar el modelo en los diferentes sistemas y procesos de Recursos Humanos, haciendo que cada líder de la organización lo asuma como propio. No hay acción de "people management" más eficaz que un líder comprometido con los modelos de competencias de su organización.

"Hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas. Actúa", Tom Peters.