

El Modelo de Competencias y su Nuevo Desafío: Potenciar a la Alta Dirección

“Tres características vuelven el concepto de competencia atractivo e interesante para su aplicación en la práctica: las competencias son medibles, traducibles a conductas y desarrollables...”

Si bien el concepto de *competencia* tiene más de 50 años, sigue siendo hoy de enorme utilidad a la hora de potenciar el quehacer de las personas que agregan valor a las empresas o que potencialmente podrían llegar a hacerlo. El concepto de competencia implica un *saber-hacer* y un *hacer* que involucra la motivación, el deseo y el interés de desplegar una conducta en el contexto laboral y el conocimiento para realizarla de manera exitosa.

Tres características vuelven el concepto de competencia atractivo e interesante para su aplicación en la práctica: las competencias son *medibles, traducibles a conductas y desarrollables*. Esto tiene un gran impacto sobre las posibilidades de aprendizaje de las competencias que se requieren para desempeñarse en un rol o abordar un determinado desafío; abre la posibilidad de medir cada competencia y describirla en términos de las conductas que se espera se presenten. Esta descripción permite derivar los indicadores para medir el grado de aparición de la competencia en la conducta de la persona evaluada.

En las organizaciones y ámbito de negocios en general, existen personas que crean valor o que potencialmente podrían crearlo. En este contexto, mencionamos tres grupos distintos de personas que comparten la aplicabilidad del modelo de competencias para el desarrollo de las personas que los componen y en consecuencia, las empresas y negocios donde trabajan. Se encuentran los colaboradores de la organización, los Directores de la empresa y también, los hijos y nietos del fundador de la misma, que es posible que algún día hereden el patrimonio empresarial.

Respecto de la realidad de este último grupo, es relevante cuestionar *si el fundador y su grupo familiar aspiran a constituirse en una familia empresarial transgeneracional*, ya que la investigación nacional e internacional evidencia que no más de un 15% de las empresas familiares logra perpetuarse en la tercera generación y que la performance superior alcanzada por las empresas familiares frente a sus pares, bajo el liderazgo del fundador no logra mantenerse –en promedio en las siguientes generaciones.

En este escenario, se vuelve urgente e importante que las familias empresarias se hagan al menos, las siguientes cuatro preguntas respecto de su capital cultural y el grado de desarrollo de sus competencias para el desempeño de actividades que nunca son delegables del todo:

- 1) ¿Qué competencias tenemos nosotros y nuestros hijos para *gobernar* los negocios?
- 2) ¿Qué competencias tenemos para *administrar* los negocios?
- 3) ¿Qué competencias tenemos para *invertir* o para interactuar como accionistas

Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussées (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



Pilar Paris D.

Psicóloga,
Universidad Católica de Chile

Gerente de Consultoría
Proteus Management Consulting

