

## 1.4 COMPETENCIA PROFESIONAL Y EFICIENCIA EN LA FORMACIÓN

En las empresas dinámicas, adaptables y competitivas, la Dirección ha de asumir que la mejor manera de gestionar la organización es lograr la competencia efectiva de sus recursos humanos para aprovechar lo mejor de cada persona y darle las mayores oportunidades para contribuir a los objetivos empresariales. La **competencia** es una combinación de conocimientos, de saber hacer, de experiencia y de comportamientos ejercitados en un contexto de trabajo concreto.

El desarrollo de las competencias debe ser enfocado desde una perspectiva amplia que, entre otros elementos, contemple la formación, las retribuciones y las compensaciones. Como en todo proceso, en la formación se requiere **eficacia** en la consecución de los objetivos. Pero la eficacia sólo pone de manifiesto el éxito, sin considerar parámetros como la adecuación de la solución al problema, la optimización de los recursos, etc. Por ello es mucho más adecuado hablar de **eficiencia**. Frecuentemente se confunden los términos de eficacia y eficiencia. La eficiencia en la formación se traduce en valor para la empresa.

Para lograr la eficiencia en la formación, en primer lugar se tiene que detectar el problema organizativo, el vacío entre un estado deseable y el estado actual, definiendo perfectamente las necesidades. A continuación se tiene que encontrar la solución más adecuada mediante procesos sistemáticos y justificados. No siempre la formación solventará los problemas, por lo que se deberá optar por soluciones mixtas (formación y mayor movimiento interno de la información, comunicación interna, etc.). Se tiene que realizar este análisis para conocer las **necesidades reales de formación**.

Es necesario hacer un planteamiento de orientación a cliente interno para identificar las competencias que son importantes para el éxito en cada puesto de trabajo. Cada empresa ha de desarrollar una estrategia formativa adecuada, que no se limite a dar respuesta únicamente a las necesidades de aprendizaje sino que ponga las miras en las necesidades de negocio de la propia empresa.

La formación tiene que estar orientada a resultados, tiene que responder a la demanda de las necesidades empresariales y no a la oferta que por inercias de mercado o modas se ofrece. Además, el **enfoque a oferta** provoca que se establezca relación directa entre formador y trabajador, obviándose así la figura del cliente interno, que es quien tiene y sufre el problema organizativo y puede formular correctamente los objetivos didácticos de la acción formativa a llevar a cabo.

Dicen que la vida es la mejor escuela y que ningún conocimiento es comparable al que se obtiene de nuestras propias experiencias. Para que se complete el proceso de la formación (enseñar > aprender > aplicar > alcanzar) y se pueda hablar de eficiencia y de creación de valor para la empresa, hay que diseñar procesos que faciliten la **transferencia del aprendizaje** al puesto de trabajo. La formación y los títulos académicos proporcionan poca información sobre lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente y sobre cómo desarrollar su potencialidad en la empresa.

Para que la capacidad personal pueda transformarse en competencia efectiva es imprescindible un contexto adecuado (organización de las actividades, jerarquía, toma de decisiones, ...). Para que la competencia se materialice en el **desempeño profesional** (donde puede identificarse, evaluarse y desarrollarse), la organización debe identificar cuáles son los componentes clave para el éxito (analizando los profesionales y equipos de éxito, la estrategia y los objetivos de la organización) y adecuar los perfiles de cada empleado a la competencia requerida en su puesto de trabajo.

Se deben abordar los planes de formación con los objetivos bien definidos y con la idea clara de que la formación es un medio, no un fin. El objetivo no debería ser, por lo tanto, "enseñar" sino "facilitar el aprendizaje". Para garantizar la mejora continua hay que realizar una **evaluación** permanente: medir y comparar para demostrar y replantear. Pero la evaluación no debe ser en el ámbito de la reacción, de la satisfacción del participante; tiene que ser hecha a nivel de aprendizaje, de consecución de objetivos. En la medida que se dediquen más recursos a formación deberían exigirse mejores indicadores de eficiencia.