

## **Metacompetencias empresariales**

Debe tener un poco más de veinte años que escuche por primera vez que -en el futuro- la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo serían, radicaba en su gente.

El argumento detrás de esa idea era que todas las empresas, independientemente de su tamaño, tendrían acceso a la misma información, la misma tecnología, y hasta al mismo tipo de financiamientos.

A lo largo de los siguientes años esa predicción se ha venido haciendo cierta. Internet democratizó la información y con eso, los conocimientos y la tecnología son accesibles a la gran mayoría de las empresas, al punto de que una compañía con oficinas en el garaje de una casa, puede hacer tanto ruido en el mercado como algunas de las poderosas multinacionales y competir con ellas.

Esta "democratización" ha obligado a las empresas a buscar formas de sostener su liderazgo al tiempo que incrementan -no sólo mantienen- su rentabilidad.

La respuesta -desde hace años- a esa búsqueda es la misma: la forma en que las empresas fabricarán los mejores productos y lograrán el mejor posicionamiento de marca, la mejor calidad en el servicio, la mejor atención al cliente y mayor rentabilidad, es contando con gente bien calificada, pero sobre todo, extremadamente competente -meta competente- para "aprender de sus aprendizajes" y exponenciar su potencial de desempeño y el de quienes los rodean.

Y es que los colaboradores "metacompetentes" hacen lo que hoy se requiere: les gusta vivir en la incertidumbre, intercambiar información, trabajar en equipo y anticiparse a lo que pasa en el mercado.

Sí, a los nuevos empleados de éxito les gusta trabajar en entornos complejos, cambiantes, sin antecedentes y sin referencias. Crecieron en el mundo del acelerado cambio tecnológico y la gran velocidad de la información, y saben que los tiempos para la investigación, diseño, innovación e implementación de productos se acortan cada día más, y que son la base para conseguir una ventaja competitiva.

Así es que surgen las metacompetencias empresariales, buscando organizar e instrumentar los esfuerzos de las compañías para desarrollar en su gente la capacidad de vivir y trabajar con ciertos valores y por tanto, que alcancen un estado de bienestar que no solo mejore su nivel de desempeño laboral, sino todos los ámbitos de su vida.

El reto de abanderar el desarrollo e introducción de estas metacompetencias en el DNA de las organizaciones lo tiene el área de RH, y no le está siendo fácil cumplir con la tarea debido, fundamentalmente, a que esta vez no se trata de desarrollar capacidades técnicas, sino del desarrollo de capacidades humanas.

Las dificultades para establecerlas en las organizaciones empiezan desde su definición, ya que hasta hoy no parece haber un consenso sobre qué son y/o cuáles son las metacompetencias. Sin embargo -por su naturaleza- está claro que algunas de sus características son el ser imperceptibles, pero paradójicamente, observables; el ser difíciles de replicar y de medir; el que su uso genera “momento” e inercia, y que son producto de un estado espiritual – no mental- de las personas.

Basado en lo que observo en las empresas con las que trabajo, las metacompetencias que necesitan, y de las que más se beneficiarían, son las siguientes:

Visión

Influencia

Disfrute de la ambigüedad

Resiliencia

Generosidad

Liderazgo

Manejo del tiempo

Capacidad de Acción

Basta con leerlas para darse cuenta de que cada una de estas metacompetencias incluye el dominio de varias de las competencias “tradicionales” -por ejemplo, la “Influencia” lleva implícita la necesidad de ser eficiente en la comunicación verbal y no verbal, la negociación y la flexibilidad- y por lo tanto, deja clara la dimensión y la complejidad de la tarea de crear culturas metacompetentes en las empresas.

Desde mi punto de vista, esta vez no será suficiente con que RH implemente programas espectaculares y entrenamientos costosos para crear la cultura deseada; esta vez, también deberán ser efectivos y para serlo, convendría que las empresas consideraran lo siguiente:

1.- El plan y los programas para establecer una cultura metacompetente, deben centrarse en cómo generar “transformación personal” y no en enseñar a la gente lo que “debe hacer”.

2.- Los líderes (Director General, sus reportes directos y gerentes) deben convertirse rápidamente en la representación de los valores deseados (este tal vez sea el mayor reto de todos, pero sin duda es uno de los puntos de mayor y rápido impacto positivo).

3.- A partir del inicio del proceso, todo nuevo empleado debe “ser” metacompetente, lo que permitiría hacer observable para los antiguos empleados los comportamientos deseados.

4.- Identificar en todos los niveles de la organización a aquellos empleados que ya “son” metacompetentes y entrenar en ellos la aptitud de desarrollar en otros, capacidades humanas.

Es posible que para quienes todavía piensan que “la gente no cambia”, los puntos anteriores resulten intangibles y poco “realistas”, pero para quienes han visto o vivido el poder transformador del Coaching, sabrán que bien utilizada, puede ser la herramienta que haga la diferencia entre “otro programa más de RH” y un verdadero cambio de la cultura organizacional.

Los programas y/o técnicas de coaching pueden facilitar el proceso de transformación de los líderes, enseñar a identificar las competencias en los nuevos –y actuales- empleados y, por supuesto, a acompañar a las personas a “sacarlas”.

La apuesta es que desarrollando al “Ser” humano que hay en cada empleado, las empresas serán más rentables y las sociedades un mejor lugar donde vivir.

Y cómo empleado, cómo persona, crees que debes esperar a que tu empresa haga algo para volverte metacompetente?