



La confusión de las competencias

Uno de los errores más generalizados en la sociedad actual -y por mucho que lo repita no conseguiré más que predicar en el desierto- es creer, o simular creer, que la formación puede hacer milagros. Basta hacer un master, un MBA o una formación profesional de "grado superior", para pensar que los egresados pueden pasar de no saber hacer nada a ejercer funciones de mando y dirección sobre profesionales con décadas de experiencia, aunque sin tiempo para haber obtenido una titulación, certificado o cualquier otra credencial de esas que tanta gente gusta de usar para adornar las paredes.

Siempre he creído que hay una relación directa entre esta ostentación mural y el sentimiento de incompetencia que tal despliegue pretende ocultar. Por supuesto que no me estoy refiriendo a la posesión de títulos y certificados, sino a su obsesiva y desbocada exhibición y al sistemático apoyo en los mismos ante la falta de argumentos racionales o incluso de conocimientos.

Nada me divierte más que poner a prueba a los expertos de una determinada materia desde mi posición de cómoda ignorancia, especialmente a los que yo contrato. Aunque reconozco que es como jugar con las cartas marcadas. Pero si hay una competencia cla-

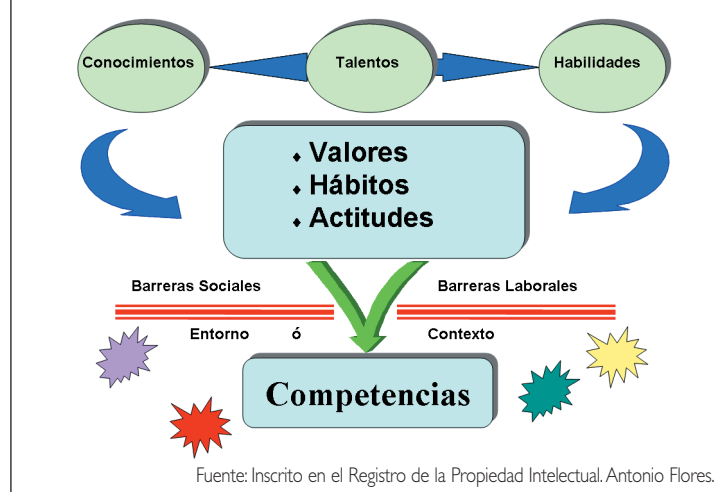
ve que debe poseer un gestor de proyectos es la de ser capaz de elegir a los colaboradores más adecuados. Y estos no son siempre los que más conocimientos han ido, acumulando sino los que mejores resultados pueden obtener en un determinado contexto.

Además, los años me han ido haciendo ver que, a veces, demasiadas "credenciales" pueden ser un "síntoma" a tener en cuenta. Yo, cuando me di cuenta de eso, metí todos mi papeles en un canuto. Eso no quiere decir que haya abandonado mi deseo de aprender, pero soy bastante más cui-

■ **No todo el mundo vale para todo, y las personas han de irse ajustando a los niveles a los que son capaces de llegar sin aumentar la estadística del "principio de Peter".**

dados sobre cómo administrar el tiempo dedicado a ello. Lo mismo que los expertos en vinos son muy exigentes con lo que beben, yo lo soy con mis mecanismos de formación o fuentes de información.

Esquema sobre el desarrollo de las competencias



El mal viene determinado por la poca atención prestada a los talentos o cualidades intrínsecas de la persona. Los largos años pasados en el Hotel-Escuela nos han ido dejando clara esta realidad. No todo el mundo vale para todo, y las personas han de irse ajustando a los niveles a los que son capaces de llegar sin aumentar la estadística del "principio de Peter". Si una persona puede ser un excelente ayudante de cocina, no por eso quiere decir

que tenga cualidades para ser cocinero. Y si no las tiene, por mucha formación que se le dé, no lo será nunca. A veces lo que falta es el mero deseo o ambición de serlo. En otras, será la creatividad, la sensibilidad o incluso el sentido común. Igualmente, una vez alcanzadas las competencias de cocinero, habrán de desarrollarse otras (que también requieren formación y talentos) para ser jefe de cocina. Hay profesiones en las que, de entre los que alcanzan un primer

nivel, los que de ellos podrían acceder al segundo vendría a ser de un diez por ciento. Y a medida que se van escalando peldaños, este porcentaje suele ir disminuyendo. Así que ya me dirán cuántos de los que pasan, de un tirón, de cero al nivel tres de esperada responsabilidad en función del curso realizado, pueden ver sus expectativas satisfechas.

El 10 de septiembre ha dado comienzo en este Centro nuestro tradicional Curso de Sumiller. Podría decir que muy prestigioso a tenor de la enorme cantidad de solicitudes que hemos recibido para asistir al mismo. La verdad es que, dirigido por **Paco del Castillo**, cuenta con un profesorado de lujo, reconocidos expertos mundiales en muy diversos campos del análisis sensorial, no sólo de múltiples variedades de vinos y otras bebidas. Pues ese Curso se desperdiciaría si los alumnos no hubieran sido seleccionados con unas ciertas y determinadas competencias profesionales. Las competencias generales no bastarían aunque estuviesen sustentadas por catorce doctorados. Además, también pedimos que los candidatos posean una serie de talentos o requisitos de carácter personal, sin los cuales tampoco podrían alcanzar las competencias que pretendemos desarrollar en ellos. ○

¿Ha pasado la moda de la calidad?

Sería más acertado decir que lo que está pasando de moda es el interés por los sellos o certificados de calidad. Siempre ha habido y siempre habrá una minoría de excelentes profesionales preocupados por ofrecer al cliente lo que éste espera, o incluso más. Son los que arrasan, los que se elevan por encima de la competencia, los que se hacen un hueco en el mercado aunque éste se encuentre saturado, los que -en una palabra- no dan abasto.

Los que pusieron su esperanza en el sello antes que en el cliente, están viendo que tal reconocimiento no les está aportando ninguna ventaja competitiva, si no contamos (mejor sería decir "si no cuentan") la que les pueda aportar el que, para conseguirlo, un cierto número de ellos haya tenido que haber elevado su nivel de servicios al mínimo de la decencia, que es para lo que algunos de esos certificados fueron creados, especialmente los promovidos desde la Administración Pública. Pero eso lo lograban antes los inspectores de turismo, de forma obligatoria, gratuita y generalizada para todo el territorio nacional.

Desde el punto de vista del consumidor, hay veces que tener un "sello" es peor que no tenerlo, sobre todo si discrimina a la baja. Me refiero a si ninguno de los establecimientos "buenos" lo posee y sí lo tienen algunos de los menos buenos. Aunque la verdad es que el posible cliente ni repara ni se intere-

sa por el tema. Si en la Comunidad de Madrid, por ejemplo, la penetración del único certificado que se puede comprobar globalmente por Internet es de tres restaurantes y nueve hoteles o apartamentos turísticos, ya me dirán qué valor tiene, de cara a la galería, el poseerlo. Y la verdad es que, a una buena parte de las empresas que se han certificado, lo único que les interesaba era precisamente eso, la galería.

A pesar de lo dicho anteriormente, todas las organizaciones tienen su sistema de calidad. Mejor o peor, tácito o explícito, propio o adquirido, escri-

to o transmitido por "tradición oral". Un sistema de calidad ni es un certificado ni es calidad. Es, para entendernos, la manera que tenemos de trabajar. Y debemos procurar que sea lo más eficaz y eficiente posible. Eficaz en el sentido de que nos garantice unos estándares de calidad. Eficiente, en el de que nos gestione de la mejor manera posible los recursos. Se puede disponer de un sistema etéreo, que flote en el ambiente y que todos conozcan. Especialmente en las empresas pequeñas. Pero es muy difícil que sea constante, generalizado y que nos ofrezca

■ **Pero la calidad es como la fe. Hay que creer en ella, hay que dedicarse a ella y hay que hacer de su práctica una "religión" perdurable.**

información valiosa de cara al futuro.

Es por eso que, aún dudando de la eficacia de los certificados, creo firmemente en la absoluta necesidad de instalar un sistema de calidad que nos permita ofrecer a los clientes lo que estos esperan y, lo que es más importante, siempre de la misma forma. A menudo, los sistemas adquiridos van unidos a una certificación. Pero si nos centramos en la importancia del sistema más que en la obtención de un papelito o monograma que poner en nuestra publicidad, estaremos más orientados hacia el camino correcto.

Desgraciadamente, en muchos casos ocurre al revés. Se pretende obtener la certificación antes de que el sistema garantice los mínimos exigidos por este certificado. Y las entidades certificadoras se muestran permisivas a fin de no perder clientela. Lo que constituye un flaco favor, tanto para el certificador como para la empresa certificada.

La segunda parte es lo que ocurre tras la obtención del certificado. Bastantes

empresas se relajan y medio olvidan el sistema (cuyos registros tratan de cumplir precipitadamente ante la anunciada visita de un auditor de calidad). Y si a pesar de las facilidades -los inspectores de turismo se presentaban de improviso- los resultados son negativos, los certificados difícilmente se suspenden o retiran. Se usan todo tipo de paños calientes con tal de mantener viva una actividad en la que hay muchos intereses creados y cuyo fracaso sería muy difícil de asimilar.

La solución es darle a la calidad el valor que tiene. Que es mucho. Desde siempre ha sido la más importante y perdurable ventaja competitiva que ha existido. Pero la calidad es como la fe. Hay que creer en ella, hay que dedicarse a ella y hay que hacer de su práctica una "religión" perdurable. Sólo así conseguiremos iniciar el camino hacia la búsqueda de la mejora permanente, hacia la búsqueda de la excelencia. Los sistemas son uno de los medios para conseguir ese fin, aunque no el más importante. Hay aspectos emocionales, culturales y éticos sin los cuales la calidad se queda, con minúsculas, en "cumplir con las especificaciones". Aquella otra que se escribe con mayúsculas necesita de muchas otras cosas, la primera de las cuales es hacer de nuestra organización un lugar donde sus miembros se sientan felices y realizados. Si no es así, habría que replantearse todo partiendo de cero. ○



Lo más importante para la calidad es que los miembros de la organización se sientan felices y realizados.