

Los árboles de competencias

autor Gestor de contenidos
Wednesday, 19 de July de 2006

OBJETIVO

Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano.

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a donde se quiere ir, es preciso saber de donde se viene.

No se debe confundir este análisis con el de los árboles tecnológicos en los cuales, el tronco (función y producción) no existe y donde las ramas parecen directamente extraídas de las raíces. Como señala Marc Giget (1989) "se trata de dos conceptos con finalidades diferentes (...) la elaboración de los árboles tecnológicos ha sido generalmente elaborado por las direcciones de investigación o de comunicación, que han encontrado una forma simple y valorativa de presentar hacia el exterior una imagen coherente y exhaustiva de la actividad de la empresa".

ÚTILES Y LÍMITES

La imagen del árbol tiene sus virtudes. Sirve, primeramente, para retomar la fórmula de Marc Giget que: "la empresa no debe morir con su producto". No es necesario si una rama enferma cortar el tronco. En este caso de enfermedad, conviene volver a desarrollar la sabia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que se correspondan con su "código genético". Se conocen ejemplos célebres: Bolloré-Technologies (de papel de fumar a embalajes especiales) el de Graphoplex (de reglas de cálculo a termo-plásticos de precisión) o de la Règle à Calcul, un distribuidor bien conocido en el Boulevard Saint-Germain, reconvertido a la distribución de calculadoras y de ordenadores.

La imagen del árbol tiene también sus límites. La dinámica del árbol no es unívoca desde las raíces hasta las ramas, funciona en los dos sentidos: las ramas alimentan a todas las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas. Las combinaciones biológicas son inmensas pero existen también incompatibilidades insuperables: un pino no se puede convertir en roble, ni un cerezo en peral.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

Esta herramienta, formalizada por Marc Giget en los años 80 ha sido retomada en un buen número de empresas como Renault, Elf, Péchiney, Sollac o Télémecanique. Sus principios no cesan de ser redescubiertos bajo otras formas. Así, Hamel y Prahalad insisten en el retorno a las competencias fundamentales para determinar las orientaciones estratégicas.

Desde hace una decena de años, utilizamos sobre todo la representación de los árboles de competencia como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa.