

## Dal concetto di competenza alla costruzione di un modello gestionale

Un approccio strategico alla gestione delle risorse umane

di Tiziana Campanella

Del concetto di competenza esistono, in letteratura e nelle prassi aziendali, molteplici definizioni che mettono in evidenza diversità di approcci, di riferimenti, di metodi.

Non potendo addentrarci nella congerie di definizioni che sono state formulate a proposito, ci limiteremo a tratteggiare quelle che più possono essere utili ai fini operativi all'interno di una organizzazione.

Una definizione che ha riscosso consensi pressoché univoci è quella formulata da Boyatzis secondo cui *"la competenza è una caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente collegata a una prestazione efficace o superiore nella mansione"*. Secondo questa prospettiva, che viene anche definita **individuale** o psicologica, la competenza è parte integrante e duratura della personalità di un individuo e si traduce nei comportamenti e nei risultati superiori che i best performers rendono in un ruolo o in una situazione specifica<sup>1</sup>.

Secondo un diverso approccio, definito **strategico**, la competenza è *"un'insieme di skill e tecnologie che consente a un'impresa di offrire un particolare beneficio ai clienti"*. In base a questo assunto la competenza non appartiene a singole persone ma è un fatto organizzativo che attraversa tutte le funzioni e unità dell'organizzazione, non si esaurisce nelle singole competenze individuali ma richiede invece la loro combinazione e integrazione con le infrastrutture tecnologiche per tradursi in prodotti/servizi unici (es: la competenza di *time to market* appartiene alla collettività dell'Azienda e richiede *know how* diversi, nuove logiche organizzative, processi di qualità, ecc.).

E' chiaro che i due approcci non definiscono lo stesso fenomeno in quanto il primo pone l'accento sul riconoscimento del valore delle persone e sulle loro possibilità di crescita (**competenze** in senso stretto, individuate secondo un processo *bottom-up*), il secondo invece si interessa delle condizioni di successo dell'impresa, sulle sue possibilità di generare un differenziale competitivo partendo dal business e dalla strategia (**core competences**, definite in base ad un procedimento *top-down*).

La differente chiave interpretativa la troviamo riflessa nei diversi approcci metodologici che le aziende adottano per la costruzione del modello.

---

<sup>1</sup> Così intesa la competenza si compone di: capacità operative, conoscenze di tecniche/procedure, visione personale (atteggiamenti, valori), tratti personali (attitudini e predisposizioni), motivazioni. Di tali caratteristiche le prime due sono più manifeste e, pertanto, più semplici da riconoscere e sviluppare.

I modelli gestionali impostati secondo la prima prospettiva sono di tipo induttivo perché le competenze vengono definite dal basso, cioè attraverso l'osservazione di specifici comportamenti individuali di successo ma, per tale motivo, presentano una maggiore complessità nella loro elaborazione. I modelli riconducibili invece al secondo approccio sono di tipo deduttivo perché le competenze sono definite a priori, partendo dalla strategia aziendale, tramite elenchi di caratteristiche ideali ritenute necessarie per affrontare con successo l'attività aziendale.

E' anche vero però che il nuovo scenario competitivo impone di superare la contrapposizione tra questi due piani (competenze individuali e competenze organizzative) e di integrare le due visioni secondo un nuovo modello che lega le capacità individuali e il loro sviluppo alle specifiche condizioni del contesto di business e alle sue evoluzioni.

Sarebbe limitativo infatti limitarsi ad una singola prospettiva dal momento che entrambe presentano una criticità: quella individuale si focalizza sui *best performers* di oggi senza porsi il problema che essi domani potrebbero già essere inadeguati, quella strategica invece basandosi su una eccessiva prescrittività non dice quanto le strategie siano fattibili perché trascura il collegamento con le competenze individuali.

Scelta vincente per un'azienda sarà allora quella che cercherà di mediare trovando un equilibrio dinamico tra i due approcci: l'azienda determinerà le strategie e le competenze a queste funzionali ma, al contempo, dovrà riconoscere e sviluppare quelle effettivamente possedute dalle sue risorse al fine di impostare le dovute manovre correttive per garantirsi la continuità di performance di successo, in coerenza con i valori, gli obiettivi e le strategie del business.

Da quanto detto emerge che un elemento critico e degno di attenzione è l'impostazione di una corretta metodologia nella costruzione del modello per le possibili ricadute sulle fasi successive di lavoro e per l'efficacia del sistema nel complesso.

La costruzione di un modello gestionale per competenze passa attraverso alcune fasi fondamentali che schematicamente possiamo così rappresentare:

- **definizione delle competenze distintive richieste dal business:** è la fase in cui viene analizzata dal *top management* la strategia aziendale e vengono definiti e comunicati gli obiettivi strategici che l'organizzazione intende perseguire. In base alle scelte di posizionamento viene quindi definito il portafoglio di competenze che le risorse devono possedere per garantire all'azienda il vantaggio competitivo e il raggiungimento degli obiettivi;
- **rilevazione e mappatura delle competenze:** è la fase in cui si trasferisce il concetto di competenza distintiva nella pratica per riconoscerla nella popolazione aziendale che la detiene. Infatti per realizzare la strategia ci deve essere una connessione tra ciò che l'azienda deve saper fare e ciò che devono saper fare i manager, i professional, i tecnici aziendali che vi operano. La fase di mappatura delle competenze è abbastanza lunga e articolata: dopo una preliminare analisi organizzativa tesa a individuare le famiglie professionali di riferimento, essa richiede di identificare le capacità richieste a ciascun ruolo nonché le conoscenze tecniche/professionali con i relativi livelli di profondità;
- **diagnosi:** è la fase deputata al censimento delle competenze possedute. Si ottiene quindi una fotografia attendibile del livello di competenze possedute dalle risorse, si opera il confronto con il livello atteso o richiesto, e si condividono con i diretti interessati i gap da colmare per garantire all'azienda competenze adeguate alla strategia. Tale fase deve fornire indicazioni sia sul tipo di competenze critiche da sviluppare sia su come è segmentata la popolazione in base alla distanza dal profilo atteso, questo perché le successive attività di sviluppo e la stessa formazione vengano tarate e differenziate in base alle esigenze specifiche;

- **sviluppo**: è la fase in cui si realizzano le attività di potenziamento delle competenze risultate carenti in fase di diagnosi e, attraverso una continua verifica della validità/efficacia degli interventi stessi, viene rilanciato il ciclo delle competenze.



Figura 1 Il processo di gestione e sviluppo delle competenze

Secondo la logica del modello, nel percorso che porta dal business e dalla strategia alla individuazione del portafoglio di competenze distintive fino alla definizione dei profili richiesti ai singoli ruoli, la mappatura delle competenze diventa un importante strumento di *check-up* organizzativo in quanto consente di mettere a fuoco i due requisiti professionali indispensabili per rendere il contributo richiesto dall'organizzazione: le **conoscenze** tecnico-professionali e le **capacità** di comportamento organizzativo.

Con le prime vengono evidenziate le conoscenze applicative, con il relativo grado di approfondimento, necessarie per ricoprire tecnicamente il ruolo, con le seconde è possibile evidenziare le abilità indispensabili per svolgere praticamente il lavoro richiesto dal ruolo stesso.

Elemento di riferimento è quindi il **ruolo organizzativo**, inteso come l'insieme dei potenziali e specifici contributi richiesti ad un soggetto rispetto al processo in cui è inserito. L'ampiezza e l'elasticità connesse al concetto di ruolo, possiamo dire per concludere sul modello teorico per competenze, rappresenta il punto di forza di tale modello perché consente di offrire un'immagine dinamica, flessibile e facilmente aggiornabile dell'organizzazione, superando l'aspetto statico delle organizzazioni descritte tramite organigrammi, posizioni e mansionari.

© 2005 – Eccellere – Business Community

## L'autrice

### Tiziana Campanella

Redattrice di  
Eccellere - Business Community



Esperta di organizzazione aziendale e management delle risorse umane, ha operato nella direzione del personale di medie e grandi imprese occupandosi di gestione dei processi di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo organizzativo, relazioni industriali, applicazione delle normative in materia di privacy, sicurezza sul lavoro e qualità.

Ha gestito progetti complessi di change management legati allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze nelle organizzazioni.

Laureata in giurisprudenza col massimo dei voti all'Università di Napoli, ha collaborato presso primari studi professionali legali e notarili partenopei. Ha sempre unito all'attività professionale quella di studio e ricerca nel campo delle risorse umane, conseguendo un master in direzione e gestione del personale.

L'autrice può essere contattata al seguente indirizzo email:  
tiziana.campanella@eccellere.com