

Si bien podemos identificar un sinnúmero de enfoques y metodologías para la gestión de competencias, consideramos que existe una forma muy simple y práctica de comprenderlas y aplicarlas en la realidad del día a día dentro de cualquier organización.



Partamos de la definición oficial del término Competencia: "Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado" (Diccionario de la Real Academia Española). De acuerdo a la definición, y entendido dentro de un ambiente laboral, no existe mucho margen para discrepancias, es decir, queda claro que se trata de aquello que un colaborador requiere en su persona para desempeñar su trabajo.

Hablar de "gestionar competencias" es reconocer que debemos identificarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Es ahí donde se presentan muchas alternativas, sin embargo, en nuestra experiencia práctica, consideramos que dicho proceso se simplifica al segmentar las competencias en dos tipologías fundamentales: Competencias Técnicas y Competencias Conductuales.

## El Porqué de la Separación

Muchas organizaciones parten del hecho que el término competencias sólo se refiere a los aspectos de personalidad y comportamiento de las personas. En otros casos, mezclan indiscriminadamente en el perfil del puesto elementos de tipo conductual, elementos de habilidad o destreza física y elementos de conocimiento. Al final de cuentas, el problema no radica necesariamente en lo anterior, sino en la poca claridad de cómo gestionar cada tipo de competencia.

Fundamentalmente, un colaborador que necesita ejecutar un trabajo sólo requiere de tres cosas (en su persona): saber hacerlo, poder hacerlo y querer hacerlo.

Saber Hacerlo → Conocimientos  
 Poder Hacerlo → Rasgos Físicos / Rasgos de Personalidad  
 Querer Hacerlo → Motivación

El primer requisito (saber hacerlo) es simple y al grano. La persona debe tener los conocimientos necesarios para ejecutar la labor. Esto es a lo que nos referimos como Competencias Técnicas.

El segundo requisito (poder hacerlo) requiere de dos elementos claros, siendo uno de ellos la capacidad física (contextura, estatura, fuerza, carencia de discapacidades, destrezas físicas, entre otros) y el otro la personalidad y "forma de ser" de la persona. Dentro del tema de competencias no se incluye la capacidad física, pues su

gestión no está al alcance de la organización, es decir, o se tiene o no se tiene y normalmente estas exigencias sirven de filtro al momento de realizar un proceso de selección para contratación. Por lo tanto, nos quedamos únicamente con los rasgos de personalidad, lo cual entendemos dentro del término Competencias Conductuales.

El tercer requisito (querer hacerlo) es descartado pues no tiene relación alguna con el concepto de competencias. Más bien, este es tema para sistemas de gestión del clima y cultura organizacional, sistemas de incentivos económicos y no económicos y gestión de estilos directivos.

## El Fin Determina la Gestión

Teniendo claro que la gestión de competencias se reduce a competencias técnicas y competencias conductuales, el siguiente paso es reconocer que cada una de ellas debe tener un tratamiento diferente. Si nuestro fin último es desarrollarlas, definitivamente se requerirá de un enfoque distinto para el desarrollo de cada una de las tipologías establecidas. En este sentido, la ruta base que se debe seguir en cada caso es la siguiente:

### Competencias Técnicas

Evaluación de Brecha	Plan de Reducción de Brecha	Ejecución del Plan de Reducción de Brecha	Evaluación de la Reducción de Brecha
Normalmente realizado mediante una encuesta de detección de necesidades de capacitación (DNC).	Formulación de actividades de capacitación priorizadas de acuerdo a las brechas y presupuesto disponible.	Ejecución física del plan de actividades de capacitación definido.	Normalmente el impacto de la capacitación se mide al realizar un nuevo ejercicio DNC.

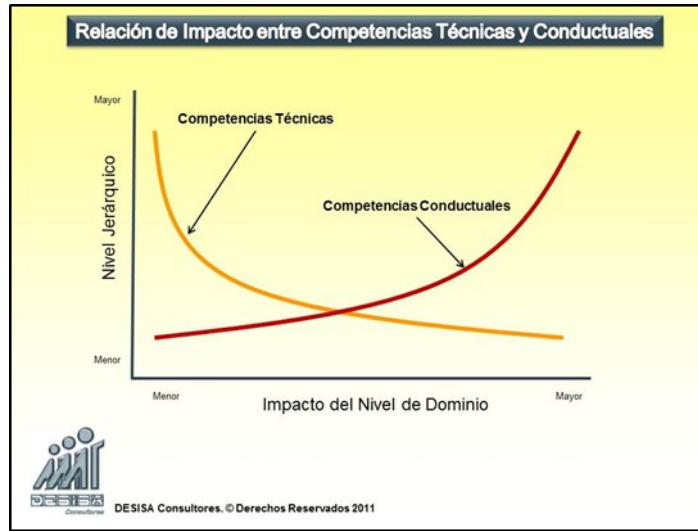
### Competencias Conductuales

Evaluación de Brecha	Plan de Reducción de Brecha	Ejecución del Plan de Reducción de Brecha	Evaluación de la Reducción de Brecha
Normalmente realizado mediante encuestas de retroalimentación de 360°.	Reuniones individuales entre jefe y colaborador para identificar espacios para fortalecer comportamientos observables.	Seguimiento periódico a los compromisos de modificación de comportamientos (coaching).	Normalmente el impacto del coaching se mide al realizar un nuevo ejercicio de retroalimentación de 360°.

Lógicamente pueden presentarse diferentes esquemas o procedimientos específicos al momento de implantar los procesos antes descritos, sin embargo, una vez se comprende el concepto básico, cualquier camino llevará a una gestión de competencias ordenada y con sentido práctico.

## Detalles de Interés

No cabe duda que desarrollar competencias técnicas es un proceso poco controversial, pues basta identificar la necesidad de capacitación y proceder a programar una acción específica que aporte dichos conocimientos a la persona. Toda competencia técnica se puede desarrollar o fortalecer y al final de cuentas, la decisión es de tipo económico, es decir, ¿es preferible contratar a una persona que ya tiene el conocimiento, o invertimos en darle dicho conocimiento? Claro que se presentarán situaciones en donde la capacitación necesaria es producto de cambios en el funcionamiento de la empresa o en las tecnologías aplicadas.



rasgos de personalidad suelen tener menos impacto. Por ejemplo, un asistente contable que no conoce el catálogo de cuentas de la empresa será más ineficiente que aquel que sea desordenado. Por otra parte, un gerente de ventas que no conoce técnicas de cierre de ventas será menos deficiente que aquel que no cuenta con la autoconfianza y liderazgo necesario ante su equipo de vendedores.

Por supuesto que lo ideal es contar con ambos tipos de competencia, sin embargo, al momento de evaluar el costo de su desarrollo, vale la pena invertir en aquello que logrará un mayor retorno. Es por ello que muchas veces los procesos de

360° se realizan únicamente para personal de mando.

Por el lado de las competencias conductuales, el problema no es tan "blanco y negro". Sin duda, sigue siendo válida la interrogante, ¿es preferible contratar a una persona que ya muestra los comportamientos deseados, o invertimos en tratar de desarrollarlos? La dificultad en este caso es que las personas adultas difícilmente pueden modificar su personalidad, más bien, lo que pueden hacer es modificar la forma en que se comportan, muchas veces en contradicción a su personalidad. Es decir, por ejemplo, una persona que tiene una personalidad "poco social" puede hacer un esfuerzo por socializar con otros y "disimular" su incomodidad, sin embargo, difícilmente se convertirá en una persona "social" a base de coaching.

Otro detalle interesante es la relevancia de las competencias técnicas y las competencias conductuales en relación con el nivel jerárquico de una organización. Normalmente, el impacto y aporte de las competencias técnicas es inversamente proporcional al nivel jerárquico del puesto de trabajo, mientras que el impacto y aporte de las competencias conductuales es directamente proporcional al nivel jerárquico de los cargos. En el gráfico se ilustra este concepto.

Lo que sucede es que, por lo general, en puestos de naturaleza operativa y técnica, la carencia de conocimientos es un gran obstáculo para alcanzar los resultados esperados, mientras que los

## Conclusiones

Para gestionar competencias de manera efectiva, debemos tener claro qué son y para qué sirven, pero también es necesario simplificar y racionalizar los procesos utilizados para su gestión. Nos parece que el enfoque presentado imprime ese grado de claridad y pragmatismo que tanto requieren las empresas para pasar de la teoría a la práctica.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores*

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Auditorías de Rightsizing



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 2263-9025

**Costa Rica:** De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.  
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.  
Tel.: (504) 9970-3908