

Desde hace años venimos escuchando el tema de las competencias del puesto como uno de los principales elementos para la mejora del desempeño y el adecuado desarrollo del capital humano en las empresas. La verdad es que las competencias, sin ser un concepto nuevo, no dejan de ser un elemento muy importante para la gestión del talento, aunque lejos de ser la panacea en dicha materia. Lo mismo se puede decir de la mayoría de tendencias en el ámbito empresarial, las cuales, partiendo de conceptos desarrollados en décadas anteriores, aparecen y luego se desvanecen.

El caso de las competencias, sin embargo, seguramente se trata de algo un poco más estable, siempre y cuando las entendamos como lo que son: conocimientos, habilidades y características personales requeridas de un colaborador para desempeñar un puesto de manera efectiva, y las cuales, en la medida de lo posible, se pueden desarrollar y fortalecer en la persona a través de entrenamiento y "coaching". En este sentido, las competencias han existido desde siempre, y desde siempre han representado un elemento necesario para la contratación y el desarrollo de los integrantes de una organización.

Ahora bien, el problema no radica en estar claro de lo que significan las competencias, sino en poder hilarlas dentro de los diversos sistemas de gestión de recursos humanos, aplicándolas en donde esto es factible y lógico, y dejándolas de lado cuando su aplicación no aporta a los objetivos de la empresa. Cuando en el medio se habla de "Sistemas de Recursos Humanos Basados en Competencias", pareciera que existiese una metodología práctica y concreta para que todo lo relacionado con capital humano en la empresa se base en este concepto, y en realidad no es así. Veamos en qué partes del proceso de adquirir, socializar, desarrollar, motivar, evaluar y retener talento es que realmente las competencias entran en juego.

Dotación de Talento

Siendo éste el punto de partida en la gestión de recursos humanos, es probablemente aquí donde las competencias son el elemento más crítico. Si se tienen claramente definidas las competencias de un puesto, serán básicamente éstas las que determinarán a quién o quienes debemos contratar. De hecho, podemos decir que las competencias de un puesto son en sí el perfil de dicho cargo,

pues nos dicen qué debe saber el candidato, qué debe saber hacer y cómo debe de ser (como persona). Lo complicado aquí no es la definición de las competencias, sino la medición de su existencia en los diferentes candidatos. Si queremos ser verdaderos promotores del desarrollo de competencias, aquí tendremos que usar al máximo nuestra imaginación y nuestros recursos.

Por ejemplo, definamos una competencia denominada "Habilidad para la Elaboración y Ejecución de Presentaciones" en un puesto gerencial, entendida como "la habili-



dad para estructurar ideas en una presentación sintetizada, utilizando paquetes informáticos de forma creativa y con estética visual, siendo elocuente, claro y articulado en la ejecución de las presentaciones". Para hacer uso de esta competencia, tenemos que poder medir si un candidato la tiene y en qué medida, lo cual difícilmente se podrá hacer sin la aplicación de un "assessment center" o simulaciones similares, lo cual pudiese ser costoso.

Capacitación y Desarrollo

De manera similar a la dotación de talento, aquí también las competencias verdaderamente aportan a la gestión del capital humano, pues son precisamente las competencias las que deben desarrollarse en las personas, para facilitar que alcancen una mayor eficacia en su desempeño. En este componente, lo crítico es poder diagnosticar las necesidades de desarrollo, es decir, la gestión de competencias en este caso radica en la detección de la brecha existente entre lo real y lo deseado. En términos sencillos, para aplicar competencias en este tema, cada jefe debe identificar la carencia de las mismas entre sus

colaboradores. Esto se puede hacer mediante una apreciación subjetiva, o al igual que en el proceso de selección de personal, se pueden aplicar diversas herramientas de "assessment". A fin de cuentas, es necesario determinar la brecha existente y luego definir qué acciones de desarrollo (sin limitarnos a cursos y seminarios) son necesarias para cerrar dicha brecha.

Medición del Desempeño

Este es un tema en donde las competencias no tienen nada que hacer. Desempeño es sinónimo de resultado, logro, producción, etc., y las competencias, por naturaleza, son una medida del "qué" y del "cómo", mas que del "cuánto". La medición del desempeño deberá siempre evaluar lo que el empleado logra, en función de lo que se espera en el puesto que ocupa. Por lo tanto, no existe el término "Evaluación del desempeño Basado en Competencias", lo que puede existir es una "retroalimentación" sobre competencias, ya sea vía métodos tradicionales o cuestionarios de 360°. En cualquier caso, lo anterior califica dentro del tema de Capacitación y Desarrollo, no dentro de medición del desempeño.

Administración de Salarios

Este es el otro tema dentro del cual las competencias tienen poco o nada que ver. El único punto en el cual las competencias tienen alguna participación, es en la valoración de puestos, para fines de definir un nivel de remuneración. El valor de un puesto se define primordialmente en función de sus requerimientos y responsabilidades, aunque en ocasiones se puede incluir el tema de competencias, siempre que se haga de forma muy general. Por ejemplo: "Conocimientos y Especialización", "Habilidad para Gerenciar", etc. Esto, sin embargo, está lejos de

permitirnos acuñar el término "Administración de Salarios Basado en Competencias".

Como se puede apreciar, las competencias son un elemento que entra en juego, básicamente, al momento de incorporar personal a la empresa, así como al momento de desarrollar a dicho personal, a manera que éste pueda alcanzar su máximo potencial. Tal como se menciona en un principio, no son la panacea, y realmente es un poco extremo hablar de un "Sistema de Recursos Humanos Basado en Competencias", pues dicho término implica mucho más de aquello en lo cual las competencias pueden aportar algo. En este sentido, sería más adecuado hablar de un "Sistema de Dotación y Desarrollo de Capital Humano Basado en Competencias".

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

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
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuerdas arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com