

# ¿LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS REALMENTE ES EFECTIVA?

---

por Jesús Lechuga Almaraz

## Planteamiento

En nuestro sistemático trajinar por diversas empresas, nuestros clientes, amigos y colegas nos plantean diferentes cuestionamientos relacionados con el siempre apasionante mundo de la alta administración.

Una de las preguntas que se repite, sobre todo desde el principio de este siglo, tiene que ver con la “gestión por competencias” que tanto furor causó y causa todavía en los ámbitos latinoamericanos.

En Venezuela, Colombia y República Dominicana tuvimos contacto con empresas que intentaron implantar este método de administración y lo que resultó, a decir de los interesados, no fue ni efectivo, ni impactante. Por otra parte no sabemos de un caso de éxito al respecto en ninguna parte de México.

Uno pensaría que ante esta situación el querer saber más de este tema hubiera disminuído. Y sin embargo, se mueve.

Cada día escuchamos la palabra “competencias” ya sea en la sala de juntas de nuestra empresa, el salón de clases, la sala de capacitación, la mesa redonda en un congreso, o en una presentación de C. K. Prahalad o Gary Hammel desde EE.UU. o Martha Alles desde Argentina.

En México, muchos de nuestros colegas buscan actualizarse sobre el tema y certificarse en determinadas competencias laborales ante CONOCER, la institución oficial mexicana que maneja la norma oficial.

Entonces, si este tipo de gestión no ha reportado un caso de éxito que haya impactado en el ámbito latinoamericano, ¿por qué continúa la fuerte inquietud al respecto?; ¿realmente estaremos entendiendo lo mismo cuando nos referimos a la gestión por competencias o cada quien interpretamos a su muy real entender dicho concepto?; y por último pero no por eso menos importante: ¿es realmente efectivo este tipo de gestión?

## Definiciones

Conformemos un lenguaje común. Para efectos del presente debate nos manejaremos con las siguientes definiciones:

Marco estratégico: Es el marco de referencia que marca el fin y rumbo de la firma y el como lo logrará. Está compuesto por:

- o La visión que es la visualización de lo que se quiere que sea, idealmente, la organización; es el sueño, (del dueño y/o la alta dirección), de la organización a futuro.
- o La misión es la razón de ser de la organización: por qué existe, qué es, qué productos y servicios presta, a quién y dónde atiende y cuáles son las ventajas competitivas que la diferencian de las demás; es el “aterrizaje” de la visión
- o La filosofía es el conjunto de valores que rigen y acotan la conducta de los miembros de una organización.
- o La cultura organizacional son los hábitos, métodos, tradiciones, leyendas,



Consejeros de Negocio  
y de Capital Humano

o Los recursos tangibles e intangibles son aquellos activos, capacidades y habilidades creadores de valor y determinantes no de lo que la empresa quiere hacer, sino de lo que puede hacer.

o Los objetivos estratégicos clave son los logros cualitativos y cuantitativos a alcanzar a largo plazo, derivados de la misión, los recursos tangibles e intangibles y la situación del entorno, mercados y clientes. Estos objetivos impulsarán lo que nos hará diferentes para bien, ante los ojos de nuestros clientes.

Competencias organizacionales:

o Las competencias clave de una organización es aquel paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, traducido a un claro lenguaje conductual, que la organización necesita impulsar para alcanzar sus objetivos estratégicos y su misión.

o Una ventaja competitiva es aquella competencia clave organizacional difícil de imitar y que nos diferencia significativamente de nuestros competidores.

Competencias laborales.

o Las competencias laborales clave es aquel paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, traducido a un claro lenguaje conductual, que necesitamos desarrollar en nuestro personal con el fin de impulsar en ellos un alto desempeño.

o Los perfiles de competencias laborales es el paquete de conocimientos, habilidades y comportamientos necesario para realizar eficaz y eficientemente las tareas y procesos descritos en términos de sus elementos esenciales.

## Hipótesis

Interrogamos a varios de nuestros colegas, especialistas en la materia, que plantearon diversas hipótesis, a saber:

Hipótesis 1: "simplemente no sirven".

La gestión por competencias es algo que se ve bonito y tiene lógica en el papel, sin embargo en la realidad, en la práctica cruel y descarnada, dicho método no sirve ya que la gente se pierde en un sinnúmero de definiciones de competencias, certificaciones, llenado de formatos, etc., y terminan trabajando para el sistema, en vez de que el sistema trabaje para ellos.

Hipótesis 2: "el método es bueno; somos nosotros los que no lo hemos aplicado bien".

En general se ha querido aplicar la gestión por competencias como un método desintegrado de la estrategia de la empresa y los departamentos de RR.HH. han lanzado programas de certificaciones de competencias laborales sin ton ni son, que cumplen con la norma oficial pero que no impactan en las competencias que la organización necesita impulsar para lograr los resultados que desea.

Hipótesis 3: "para que dé resultado, la gestión por competencias debe de adoptarse como parte de la estrategia de la empresa y no solo como un proceso más de RR.HH."

Se ha fallado al pensar que las competencias son una herramienta exclusiva del área de RR.HH. Deben de ser tomadas desde una perspectiva integral que abarque objetivos y procesos de toda la empresa y no solo los del área de personal.

Hipótesis 4: la que ustedes quieran formular.

Los invitamos a que den su opinión al respecto, compartan experiencias, debatan, cuestionen, inquieren, para juntos descubrir una verdad sobre este controvertido tema.

***Jesús Lechuga es miembro de la Firma***



Consejeros de Negocio  
y de Capital Humano

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION  
[www.paradigmshift.com.mx](http://www.paradigmshift.com.mx)