

## **Modelo por competencias: Un análisis comparativo de los factores que inciden en su implementación.**

Roselyn Vargas Corrales<sup>1</sup>

### **Resumen**

El modelo por competencias tiene a nivel mundial una importancia sustantiva en la gestión de recursos humanos de muchas organizaciones. En muchos países de habla hispana la puesta en práctica del modelo ha sido pausada pero progresiva, en donde cada vez, más empresas están obteniendo resultados de su implementación. El presente artículo describe la conceptualización del modelo por competencias como enfoque sistémico e integrador de la gestión de recursos humanos y además, desarrolla un análisis comparativo de los factores que han incidido en la implementación de este modelo en algunas empresas chilenas, mexicanas y costarricenses.

### **Abstract**

The Competency Model has a worldwide relevance in HR management of many organizations. The implementation of this model has been going slow but progressive in many Spanish speaking countries, in which many companies are getting results of applying this model. This article describes the conceptualization of the competency model as a systemic and integrating perspective of HR management, as well as develops a comparing analysis of the influential factors on the implementation of this model in some businesses in Chile, Mexico and Costa Rica.

### **Palabras claves**

Modelo

Competencias

Análisis

Implementación

Factores

### **Introducción**

---

<sup>1</sup> Licenciada en Psicología. Candidata a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: [roselynv@gmail.com](mailto:roselynv@gmail.com)

En atención a los procesos acelerados de cambio, el dinámico y complejo entorno en el que se encuentran las organizaciones hoy día, así como el alto nivel de transformación y competencia al que éstas son sometidas continuamente, han obligado a las organizaciones a reorientar su método de trabajo para el logro de la excelencia, con el fin de subsistir en un ambiente que se muestra cada vez más competitivo.

Estos cambios se han dado en todos los ámbitos, desde el área financiera hasta el área humana; en el área de recursos humanos se puede observar que los avances han sido trascendentales, ya que se ha llegado a la conclusión de que el buen desempeño de los y las trabajadoras puede repercutir en la mejora o el detrimento de todos los demás aspectos de la organización. Esto ha llevado a muchas organizaciones a aplicar el Modelo por competencias que puede generar mayor valor agregado a la gestión que dicha fuerza laboral realiza, potenciando así sus competencias e incrementando sus índices de productividad.

El modelo por competencias ha tenido un auge importante en algunas empresas alrededor del mundo. Su preferencia se debe a que este enfoque es, eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel del recurso humano, necesidad fundamental para cualquier compañía que aspire a una presencia significativa en su respectivo mercado.

El presente artículo recoge datos de diversas investigaciones realizadas en Chile, México y Costa Rica en relación con la aplicación práctica del modelo por competencias, con el deseo de analizar los factores que han incidido en la puesta en práctica de este modelo en empresas de estos tres países.

### **Modelo por competencias**

Antes de entrar en el análisis de la experiencia, es importante conocer cómo surge el modelo por competencias, quiénes fueron sus precursores y el aporte que ha brindado a las organizaciones en general, pero sobre todo a aquéllas que están orientadas al desarrollo de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores. El tema de las competencias se hace de mención obligatoria, al considerar que, como lo señalan algunos expertos, en gran medida, el logro de las organizaciones está en función del aporte individual de las habilidades, capacidades y conocimientos de las personas que la

conforman, o sea de las competencias que cada persona tiene y pone al servicio de la organización.

Asimismo, la integración de las competencias en la gestión de recursos humanos constituye una práctica que se ha venido consolidando en las organizaciones, debido a que gracias a ellas, las compañías armonizan sus intereses expresados en forma de visión, misión y valores corporativos, juntamente con los intereses y las actividades de sus colaboradores. Es por esta razón que, los expertos recomiendan, tener presente elementos del sujeto como un ente activo dentro de una sociedad globalizada.

El concepto de competencias, alcanza su popularidad en la década de los 80 y empieza a consolidarse, en esta época, sobre todo en el sector privado. Según algunos estudiosos, para ese entonces se percibía una insatisfacción con los métodos tradicionales que se utilizaban para predecir y evaluar el desempeño en el trabajo, que llevó a un cuestionamiento que hizo evidente que algunos métodos, como la aplicación de test psicométricos, elaborados para medir eficiencia, no brindaban información sobre los comportamientos específicos que ayudaban al trabajador a ser más eficiente en su puesto, ya que no se conocía con certeza cuáles eran las conductas por evaluar para una específica labor dentro de la estructura de la organización. A raíz de esto surge el modelo por competencias, que se concibe, en primera instancia, al reconocer la necesidad de mejorar los procesos de selección de personal y los sistemas de capacitación y desarrollo para obtener perfiles claros de cada colaborador y su responsabilidad, y métodos de evaluación de desempeño basados en calidades deseables y conductas específicas que se puedan medir de una forma objetiva y basada en la realidad de la responsabilidad del colaborador. Rodríguez N. (1999) indica que:

El concepto de Competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales para predecir el rendimiento en el trabajo. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. (pag.4)

Además en el libro de Boyatziz "El gerente competente" (citado por Olga Benavides, 2001), se menciona que "era necesario revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación que se convertirían posteriormente en una herramienta en la administración..."(p.34) En este sentido las competencias vienen a agregar valor a los procesos de capacitación al establecer cuáles son las habilidades necesarias para desarrollar con mayor eficacia un puesto, ya sea que se adquieran nuevas competencias por medio de la capacitación o que se refuercen las existentes. Aunado a lo anterior el autor también afirma que "existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existen algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades" (p.43).

Spencer y Spencer (1993) afirman que, en los años 70, se usaba como criterio de contratación un examen teórico, un test de inteligencia y un promedio de los resultados obtenidos en el estudio de la carrera profesional, por lo que la persona que tuviera la calificación más alta de esos tres aspectos sería escogida para el puesto. Sin embargo, con el paso del tiempo, se percibe que, en la realidad del ejercicio de la labor, no existía una relación significativa entre esos tres aspectos y el buen desempeño laboral.

Otro de los teóricos pioneros en el modelo por competencias, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, se acerca al desarrollo de la teoría desde el análisis de algunas variables, entre ellas, el concepto de la motivación. Con respecto a lo anterior, nos preguntamos ¿en qué se relaciona el concepto de la motivación con el modelo por competencias?, la respuesta se encuentra en lo que McClelland denomina como "Performance/ Quality", traducido como la necesidad de logro. Ésta puede ser medida en términos cuantitativos al revisar u observar la calidad y el desempeño de cada persona al realizar su trabajo. Estos "resultados cualitativos" se generan al observar conductas o, en otras palabras, "competencias". Además, McClelland se cuestiona: ¿qué es lo hacen las personas para lograr el éxito? Para poder responder a esta pregunta realizó diversos estudios y concluyó que, las acciones que hacen que una persona tenga mayor éxito que otra en sus labores cotidianas, dependen de las habilidades o competencias que las personas poseen particularmente.

Años más tarde, McClelland incursiona en el enfoque y uso de competencias nuevas en el ámbito laboral, especialmente en la

gestión de Recursos Humanos. Así, para McClelland, el talento se entiende como el componente esencial del comportamiento, el cual se relaciona con "los motivos, deseos, gustos y valores", convirtiéndose en el enfoque que predominó, sobre todo de carácter conductual, en los EE.UU. McClelland (citado por Benavides 2001, p.42) menciona que:

Abunda la diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término 'competencias' generando confusión. Su interpretación depende del autor, tendencias culturales, paradigmas, contextos de origen y racionalidad organizacional que lo soporta. Estos fenómenos o variables, de no ser considerados, pueden ocasionar dispersión y variedad de criterios, malgastar intervenciones, hasta tanto el analista de la materia confronte las corrientes existentes con los objetivos previstos. (p.42)

En este punto, es necesario destacar los resultados que McClelland recoge en sus investigaciones con respecto al "éxito" de las personas. Según el autor, el éxito depende de las "habilidades" que cada persona tiene o desarrolla, entendiendo las habilidades como acciones que generan éxito, dan la posibilidad a las organizaciones de considerar su impacto a la hora de buscar personas que poseen ciertas habilidades y/o invertir la adquisición de aquéllas que sean necesarias para desempeñar un puesto, con el objetivo de llevar a la organización a alcanzar el éxito.

### Definición de Competencias

Si nos diéramos a la tarea de buscar sinónimos de la palabra "competencias" se podrían encontrar palabras como aptitudes, habilidades y conocimientos. Todos estos términos, como se vera a continuación, son, en realidad, componentes de lo que es una competencia.

El autor Philippe Perrenoud (2002) define competencia como la "capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos" (p.58)

De acuerdo con Boyatzis (citado por Benavides, 2001), las competencias son "las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona" (p.34). Según esta definición, también se están tomando en cuenta elementos intangibles de la personalidad, cognitivos y aplicables socialmente. El autor también menciona que las competencias son "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones" (p.34). Finalmente, el autor plantea que no se puede progresar si no se posee autoconciencia emocional, y esto no se consigue si no se reflexiona o medita sobre la vida cotidiana y las acciones de cada uno.

Otra definición por tomar en cuenta es la que ofrecen Spencer y Spencer (1993), ellos proponen las competencias como "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación" (p.9). Los autores aseguran que las características son subyacentes porque están intrínsecas en el individuo e indican formas de comportamientos o de pensar. De la misma manera, al hablar de causalidad están asegurando que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento de un individuo.

Para Martha Alles (1999), el concepto de competencias es: "Un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto". (p.102) Según Alles, las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización e implican características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Por otro lado, la autora también hace referencia a "una serie de atributos, conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias (personales) para una cierta actividad". Para ella, la competencia es la característica fundamental, que tiene una relación de causalidad con determinados criterios, que permiten obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o situación concreta. Al referirse a la causalidad, hace referencia a que una competencia causa o predice el comportamiento y rendimiento de una persona o trabajador.

Basado en las definiciones anteriores se puede concluir que las competencias:

- Se vuelven palpables en el momento en que se ejecuta una tarea o realiza un trabajo.
- Son características permanentes en persona.
- Son características innatas o adquiridas, donde el elemento cognitivo entra en juego para proporcionarle al individuo, una mayor capacidad de éxito dentro del ámbito laboral.
- Las competencias se relacionan directamente con la ejecución exitosa en una actividad.
- Evidencian las habilidades y destrezas de la persona, las cuales dan como resultado un mejor desempeño dentro de su lugar de trabajo.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Se pueden generalizar a más de una actividad.

Todos los autores mencionados coinciden en el elemento conductual, cuantitativo y cualitativo, es decir lo observable y medible, aquellas cualidades que las personas pueden desempeñar a la hora de ejecutar sus funciones dentro de un puesto específico y que la organización puede fácilmente reconocer y medir.

En síntesis, las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que cada persona puede desarrollar para desempeñar una actividad laboral de manera exitosa y con calidad, y que aseguran un desempeño eficiente y eficaz en diferentes lugares y situaciones de trabajo.

### **Aportes del modelo por competencias en la Gestión de Recursos Humanos**

Numerosas investigaciones señalan que, en la actualidad, el modelo por competencias ha aportado una enorme contribución a la gestión estratégica e integrada de los Recursos Humanos, ya que marca la pauta para determinar el desempeño de los trabajadores y, por ende, del desarrollo de la organización. Para explicar lo anterior es necesario citar las palabras de Chiavenato (1994) referentes a los objetivos fundamentales del modelo:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (p.123)

Reforzando lo anterior, Alles (2000, p.20) manifiesta que las tres principales funciones de los recursos humanos son:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño.
- Capacitar y entrenar.

Como puede verse, ambos autores le otorgan a la gestión de recursos humanos, la responsabilidad de desarrollar a las personas que trabajan en una organización. Esto supone que deben ser evaluadas y capacitadas para potenciar y adquirir determinadas competencias.

La psicología y la administración de recursos humanos se distinguen como ramas del conocimiento cuyo objetivo general está orientado a mejorar la calidad de vida del trabajador y por ende su productividad dentro de la organización. La psicología aporta sus teorías sobre el comportamiento organizacional, para que la gestión de recursos humanos pueda cumplir los objetivos mencionados anteriormente.

Los objetivos o funciones señaladas por Chiavenato (2002), Alles (2000) y otros, hacen referencia a la búsqueda, contratación y capacitación de los mejores individuos, que a través de su excelente desempeño, garanticen el éxito de la empresa. Es, en este escenario, donde el modelo por competencias hace su mejor aporte, ya que permite identificar los comportamientos, habilidades y actitudes necesarias en un puesto y por consiguiente, en su ocupante, para obtener un desempeño sobresaliente.

Un conjunto de personas con un buen marco de competencias, permitirá que una organización pueda dar respuesta a las exigencias

de un mercado externo cambiante, sin necesidad de acudir a procesos complicados de selección externa o de contrataciones cambiantes.

Más allá de los aportes que brinda el modelo por competencias a una empresa, está el aporte macro que puede dar a una sociedad. Como lo indica Benavides (2002), cuando afirma que hoy se habla de Gestión Humana y no de Recursos Humanos. La autora expone que la gestión humana desde la óptica de las competencias se centra en los siguientes objetivos fundamentales:

- Alinear y vincular la gestión de competencias a las políticas, las estrategias y los objetivos organizacionales consolidando una cultura competitiva y dando soporte a la gestión y la dinámica de la organización.
- Instrumentar y dar sustento a la implementación de las políticas, las estrategias de generación de valor agregado al negocio o el cumplimiento de la misión, en la dinamización de procesos y procedimientos estratégicos competitivos.
- Gestar una cultura ética capaz de construir logros, retos, compromisos y crecimiento organizacional, productivo y nacional que rescate el valor humano y social en la construcción del crecimiento competitivo y por ende, del crecimiento personal (p.129).

### **Aplicación de Modelo por Competencias caso Chile**

Al realizar una búsqueda sobre investigaciones en Chile en el ámbito de la aplicación del modelo por competencias en diferentes organizaciones, con facilidad se haya el planteamiento realizado en Marzo 2002 por la organización PROSEL Consultores. Este estudio desarrollado por Ignacio Fernández y Ricardo Baeza, expone la experiencia que esta organización ha recogido en la aplicación del modelo por competencias. En este estudio, que es la base para el análisis del presente artículo de la aplicación del modelo en Chile, los autores resaltan el hecho de que en Chile, el modelo por competencias es asumido como una estrategia en la gestión de talento humano dentro de las organizaciones a partir de 1995, "su implementación desde entonces ha sido lenta pero progresiva" esto hace referencia a que en la actualidad se pueden medir con mayor facilidad los resultados reales dentro de las empresas después de la aplicación de este modelo.

Según esta investigación, la aplicación del modelo en Chile se da pocos años después de que éste es creado, generando la percepción de que las organizaciones en este país cuentan con herramientas de información que hacen posible la actualización de prácticas que acarrearán beneficios a las organizaciones.

Es igualmente importante mencionar lo que los autores señalan sobre el modelo, concebido como "eminentemente práctico" haciendo referencia a que la aplicación de éste se caracteriza por desarrollar acciones concretas y fácilmente aplicables haciendo que los resultados se obtengan rápidamente y de forma directa en las áreas en que se utiliza y, a su vez, ejerciendo influencia en otros espacios en donde se puede incursionar en la aplicación del modelo.

El artículo que estos autores desarrollan se fundamenta en la recopilación de experiencias que esta organización ha tenido en la aplicación del modelo por competencias en diversas empresas, además el artículo expone, como lo mencionan los autores:

"una revisión del modelo por competencias, partiendo desde sus fundamentos conceptuales más generales, su descripción como herramienta e impacto en la gestión de recursos humanos, pasando por la metodología práctica de su implementación y finalizando con algunas apreciaciones sobre su aplicación en empresas chilenas".

#### Áreas de la gestión de recurso humano en las que se ha aplicado el modelo por competencias

Este modelo es visto como una herramienta de gran beneficio en la gestión del recurso humano en las organizaciones, ya que facilita la ejecución de los diferentes procesos, posibilitando realizar su gestión de manera integrada.

El estudio de PROSEL Consultores indica que, según la experiencia que su estudio generó, las áreas de aplicación del modelo en el caso de las empresas chilenas son:

- El proceso de reclutamiento y selección de personal
- El proceso de inducción
- El proceso de evaluación

- La capacitación
- Promoción y desarrollo

Como un ejemplo, se puede reconocer que, en los procesos de reclutamiento y selección, el modelo por competencias viene a ampliar las descripciones de puestos brindando una lista de las habilidades, conocimientos y actitudes que generarán éxito en el desempeño laboral de la persona. Estas competencias expuestas en la descripción de cada puesto funcionarán también, como base para las posteriores evaluaciones del desempeño, en donde se tomará el listado de competencias, las cuales son siempre observables, para medir las conductas que generan o no la consecución de objetivos. Por último, es también, este listado de competencias, el que se utiliza para definir los programas de desarrollo y capacitación ya que, por medio de ellas, se pueden detectar áreas de mejora en cada caso particular.

El modelo por competencias funciona como una herramienta que enriquece diferentes áreas o procesos en la gestión del recurso humano, al facilitar el manejo de su desempeño en el que se relacionan de manera integral las diferentes funciones que realiza esta unidad. Las competencias actúan como una cadena que puede aplicarse en varias áreas para obtener diferentes resultados, o para señalar diferentes acciones que deben de ser ejecutadas.

### **Resultados**

Con base en las investigaciones realizadas en varias empresas chilenas, el estudio de PROSEL Consultores llega a constatar algunos resultados tales como:

1. "El modelo por competencias resulta atractivo para organizaciones con un buen grado de profesionalización en la gestión de recursos humanos". Esto se refiere a que la aplicación del modelo en Chile es realmente baja, lo que los autores relacionan con el poco conocimiento que el modelo tiene en este país en particular. Esto, debido a que, aunque el modelo se aplica casi desde su aparición en algunas empresas chilenas, la mayoría de las empresas están, apenas, familiarizándose con éste. Otra de las razones que se plantean es que la aplicación de este modelo exige un manejo profesional de la gestión de recursos humanos. Es importante entender que las personas que pongan en

práctica este modelo deben conocer ampliamente su método, pero, principalmente, comprender el hecho de que los colaboradores son el recurso esencial para la organización y que la adecuada administración de este recurso trae consigo grandes ventajas para la organización.

2. "El interés por el modelo por competencias surge, de manera primordial, por la necesidad de obtener más y mejores resultados en los procesos de capacitación". Esta investigación concluye que las organizaciones, que inicialmente aplican el modelo se han interesado en este al buscar una metodología que genere la consecución de metas de la organización al crear procesos de capacitación que definan para cada puesto específico un grupo de conductas que sean medibles (observables) con la finalidad de mejorar el desempeño y, por ende, el éxito de la organización.

3. "Hay disonancia entre lo declarado y lo observado" ésta hace referencia a que se encuentra un desacuerdo entre lo que las organizaciones definen como sus competencias corporativas y lo que, en la práctica, éstas realmente ejecutan, Esto es, básicamente, que la organización desea algo a nivel conceptual, mas en la práctica, hace lo contrario o sea que no hay una clara alineación en cuanto a sus objetivos y su comportamiento como organización. Esto hace que la aplicación de modelo sea realmente difícil, ya que debe haber una congruencia entre todas las partes para que la ejecución se vea facilitada y además para que el mantenimiento de éste en el tiempo sea constante con el objetivo de generar buenos resultados.

4. "Se observa baja exigencia en la definición de los perfiles deseados". Los perfiles de puestos que se crean bajo el modelo por competencias son siempre desarrollados visualizando ideales, ya que éstos, no solamente funcionarán en la contratación de personal sino que beneficiarán, tanto el proceso como la evaluación del desempeño, planes de capacitación, entre otros. Con base en lo anterior esta investigación plantea que, en ocasiones, se encuentra que las empresas bajan la exigencia a la hora de definir los perfiles de puestos deseados, lo cual puede ser riesgoso porque esto da pie a la permisión de conductas que, en su fin último, no

son las deseadas para el adecuado desempeño de cada trabajador.

5. Un último aspecto importante que se encontró en este estudio es que "existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual" Es importante puntualizar en que, uno de los objetivos principales de este modelo es poder generar u observar conductas en las personas con el fin de poder medir el desempeño y/o generar acciones que hagan que, desde la capacitación, se puedan desarrollar. Por ejemplo, se observó en algunas organizaciones una tendencia a detallar "valores" como competencias, lo cual trae dificultades en la operacionalización de las competencias en conductas precisas, de naturaleza concreta y observables. Se puede citar, como un caso concreto, el mencionar el respeto como una competencia dentro de un perfil profesional. Al operacionalizar esta conducta se deben evaluar varios comportamientos que se constituyen en las verdaderas competencias, como una adecuada relación con los compañeros y los clientes internos y externos, habilidades asertivas de comunicación y la adherencia a las normas y procedimientos de la organización.

### **Factores que incidieron en la implementación de Modelo por Competencias**

El artículo de PROSEL Consultores establece al finalizar, algunos obstáculos que presenta el modelo por competencias en su implementación en las organizaciones chilenas. Para el presente artículo científico, estas consideraciones son esenciales, ya que es el único trabajo encontrado en donde se emarcan, de manera tan clara y consisa, los factores que intervienen en la aplicación del modelo, objetivo fundamental de esta investigación.

Los factores que intervienen en la implementación de modelo en empresas chilenas son los siguientes:

1. La aplicación del modelo abarca una metodología distinta y posiblemente desconocida la cual, como lo citan los autores puede verse como un "cambio cultural" dentro de la organización y específicamente en el

accionar de la unidad de Recursos Humanos; en donde deben de generarse acciones reales para que se establezca una integralidad de todas las áreas que Recursos humanos tiene a su cargo. La unidad de Recursos humanos tiene que iniciar lidiando con sus mismas barreras y resistencias al entender que, desde el reclutamiento y selección de personal hasta la capacitación y evaluación del desempeño deben de estar cien por ciento ligadas a las competencias tanto específicas como organizacionales.

2. El segundo factor, según los autores, tiene que ver con “la profesionalización de la organización”, lo que, en otras palabras, puede verse como la oportunidad de contar con una estructura estratégica que favorezca la toma de decisiones considerando lo que el modelo establece y tomando siempre en cuenta la incorporación de las competencias en cualquier accionar de la organización con el objetivo de poder medir y corregir conductas que no generan éxito para la organización.

3. El modelo por competencias hace que las personas deban establecer las competencias ideales con las que cada puesto debe de contar, con el objetivo de poder identificar áreas que, si bien no son realidad en la actualidad, la organización desea poder, por medio de diversos instrumentos, desarrollar en las personas. Al tener las personas que exponer aspectos que en ocasiones ellos mismos no están cumpliendo podría generar que los colaboradores consideren el modelo “amenazante”, ya que se evidencian las debilidades o carencias que tiene la persona que ocupa el cargo. Al considerar una situación amenazante las personas podrían limitar su participación, o agregar mucha subjetividad, lo cual, perjudicaría la aplicación del modelo.

4. Es importante considerar que el modelo puede valorarse como una herramienta muy práctica cuya implementación, según lo señalan los autores, “puede resultar relativamente simple”. Mas aunado a lo anterior se debe tener en cuenta el hecho de que la comprensión teórica no es tan sencilla, debido a que intervienen, en su adecuada aplicación, el cambio en muchísimas áreas de la

organización por lo que debería de ser comprendido por todos en la organización ya que en su aplicación se verán incluidos de diversas maneras cada colaborador.

5. La organización debe considerar que al tratar este modelo de integrar muchas áreas del accionar de la empresa, requiere, no solamente el compromiso del personal, sino también la inversión en "tiempo y recursos importantes de la organización". Este es un punto que debe ser muy tomado en cuenta ya que a pesar de su práctica y fácil implementación el proceso de alineamiento "de los talentos y capacidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales" hace que la organización deba pasar por un proceso para conseguir lo deseado. lo que se construye en el día a día de la organización.

6. Para finalizar, es importante destacar, que los autores consideran, que en muchos casos el primer acercamiento al modelo se da por el interés de las organizaciones de lograr mejores resultados con la capacitación, buscando proveer a los trabajadores de mayores habilidades para el mejor desempeño de trabajo. La capacitación es uno de los fines que este modelo persigue pero para que está pueda impartirse de manera correcta, según el modelo, debe existir toda una definición clara de las competencias que se esperan en cada puesto.

### **Aplicación de Modelo por competencias caso México**

Al investigar la aplicación del modelo por competencias en México se encuentran con facilidad algunos casos de aplicación, los cuales, aunque son directamente desarrollados a organizaciones específicas dan, una idea global de la manera en que este modelo ha sido utilizado. A diferencia de Chile no se encontró un estudio que unificara la experiencia de varias instituciones pero sí tres casos específicos que otorgan significado a lo que este artículo quiere destacar en el país en estudio.

Primeramente, se encuentra una investigación desarrollada por una organización gubernamental que nace en el marco del Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación "PMETyC". Al desarrollarse este programa, generó un diagnóstico

sobre la situación mexicana en el caso de formación profesional. Una de las conclusiones que este diagnóstico puntualiza hace referencia a que, en ese entonces, existía una deficiencia en relación con la preparación formal y profesional de los trabajadores; el número de personas que buscan capacitarse o especializarse, una vez tengan un puesto en una organización son muy pocas y, por otra parte, tampoco las organizaciones invierten en la preparación y capacitación de los colaboradores, viendo ésta como un gasto en lugar de una inversión.

Además, se encuentra que, en su mayoría, los programas que se ofrecen para la profesionalización carecen de "flexibilidad y relevancia". En otras palabras, no se ajustan al cambiante mercado de trabajo y a las nuevas necesidades de las compañías, las cuales se ven, cada vez más en la necesidad de competir partiendo de estrategias cada vez más novedosas.

A raíz de lo anterior se crea "CONOCER", ésta se define como "una organización que promueve la generación de calificaciones de competencia laboral, como también la certificación en dichas calificaciones basadas en los requerimientos reales de las empresas".

CONOCER es un organización gubernamental que tiene la finalidad de apoyar el desarrollo continuo de los trabajadores brindándoles la posibilidad de capacitarse y especializarse. La misión de CONOCER es:

"Impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño"

Esta organización tiene dos funciones básicas, primeramente promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva; como segunda función la Certificación de Competencia Laboral a los estudiantes, trabajadores y desempleados, que se someten a evaluaciones para verificar que poseen competencias específicas que pueden ser aplicadas en ciertos puestos

Además del trabajo hecho por CONOCER, se encuentran dos publicaciones sobre la aplicación del Modelo por Competencias en México. La primera detalla una investigación realizada por un corporación privada llamada FTE Mexicana, en la cual, los investigadores definen la necesidad de crear un sistema de

conocimiento que les permita identificar las competencias que posee cada uno de sus empleados para así poder relacionarlos con las necesidades de cada puesto.

Al revisar esta investigación y contrastarla con la teoría del modelo por competencias se puede observar cómo iniciar la aplicación del modelo, de esta manera puede generar una mayor fluidez e integralidad este dentro de la organización, ya que parte de la identificación de las competencias para luego ligarlas a las áreas que se consideren necesarias.

La segunda publicación desarrollada por Antonio Casas Vázquez lleva como título "El modelo por competencias, su aplicación para la profesionalización de los servidores públicos en México". Esta investigación comenta que la aplicación de una metodología por competencias podría, dentro de la administración Pública Federal, sentar las bases jurídicas y normativas de una Gestión Pública modernizada y adaptativa a los requerimientos de un Estado en pleno desarrollo democrático. Esta investigación es de gran importancia para el presente artículo porque desarrolla la aplicación desde el beneficio que éste tiene en el sector público de un país, al cual, el modelo aportaría la posibilidad de mejorar y modernizar sus esquemas de trabajo, y, por ende, la consecución de objetivos.

### Áreas de la gestión de recurso Humano en las que se ha aplicado

En las publicaciones mencionadas anteriormente se concuerda en que, para trabajar con un esquema por competencias, es necesario iniciar por definir o repasar la Visión y la Misión de la Institución, por lo que la aplicación del modelo podría venir a alinear las estrategias organizacionales con las bases que enfocan el trabajo diario.

Además de repasar la visión y misión y ayudar a reenfocar hacia dónde va a la organización, la gestión por competencias en su aplicación en empresas mexicanas ha involucrado áreas como:

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Entrevistas por competencias.
3. Planes de carrera.
4. Análisis y descripción de puestos.
5. Capacitación y entrenamiento.
6. Desarrollo de recursos humanos.
7. Evaluación del desempeño, y compensaciones.

Asimismo, es importante agregar, como la incorporación de una certificación formal y con reconocimiento gubernamental en la metodología u aplicación de modelo en la gestión de Recursos Humanos, hace que el uso de esta herramienta se convierta en una oportunidad de mejoramiento, tanto para las empresas como para el desarrollo curricular de las persona cerificadas.

### **Resultados**

Dentro de los resultados en la aplicación del método por competencias en México se encuentra que las ventajas obtenidas al aplicar este método son:

- La aplicación del modelo por competencias crea, indiscutiblemente, la necesidad de alinear la Estructura Orgánico - Ocupacional a la Visión, Misión, Objetivos, ya que requiere que haya unidad en el desarrollo de diversas acciones en procura del buen desempeño organizacional. No es, solamente, definir un grupo de características que se deben buscar o desarrollar en las personas, sino que, además requiere fundamentalmente que la organización esté bien clara en lo que quiere lograr y de qué manera quiere hacerlo, aspectos que son claves a la hora de definir competencias, tanto generales como de cada puesto.

- El contar con competencias deseables para cada puesto trae el beneficio de poder crear un método de Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje, con el objetivo de entender realmente qué es lo que se requiere para que el colaborador pueda trabajar de manera más efectiva, dejando de lado el hecho de estar apuntando a el reforzamiento de otras conductas o conocimientos que realmente no generaban beneficio para la organización.

- El Diagnóstico de Necesidades y Aprendizaje trae para los colaboradores grandes oportunidades de desarrollo y aprendizaje, ya que brinda la posibilidad de la especialización, la cual estaria basada en habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) deseadas para el puesto que la persona desempeña; en otras palabras el beneficio aquí no es solamente para la organización sino tambien para los colaboradores.

- La integración de competencias a los perfiles de puestos genera un beneficio directo en la aplicación de

sistemas de medición del desempeño, ya que plantea conductas, observables y medibles, que dan la posibilidad de poder retroalimentar a las personas en procura de la modificación e incorporación de actitudes deseadas.

- Es importante entender que al haber un deseo genuino para lograr desarrollar habilidades en las personas, siendo esto de beneficio directo para la organización, se va a crear, intrínsecamente, una identificación del personal con la organización, generando que las personas permanezcan por más tiempo en la organización. Esto, no solamente, va acompañado de los procesos de capacitación y profesionalización, sino que también mantiene relación en los procesos de evaluación, compensación salarial, entre otros.

### **Factores que incidieron en la implementación de Modelo por Competencias**

En un esfuerzo por resumir los tres artículos citados en lo referente al caso de México, se establecen algunos obstáculos que presenta la implementación del modelo por competencias según la experiencia en el país:

1. Aun cuando existe una organización de carácter gubernamental (CONOCER) que se encarga de promover la generación de calificaciones de competencias laborales, la aplicación real del modelo no se ha dado de manera creciente, lo cual puede deberse a que la implementación de método requiere una comprensión clara y profunda de este, en donde debe darse la combinación de la visión estratégica de la organización y el valor que el modelo puede otorgarle a ésta.

2. Tanto en el ámbito privado, como en la administración pública, el interés por las competencias ha surgido, mayoritariamente, de la necesidad de lograr mejores resultados con la capacitación. Las empresas se han aproximado al modelo con la necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle las conductas exitosas concretas que se requieren para un cargo y que permitan su evaluación. Así, la metodología de comparación de perfiles de competencias permite efectuar una evaluación pre y post-capacitación, y, sobre todo, una evaluación de competencias realizada por la

jefatura para determinar la transferencia de las conductas desarrolladas a la situación real de trabajo.

### **Aplicación de Modelo por competencias caso Costa Rica**

Al buscar casos de aplicación del modelo por competencias en Costa Rica se puede encontrar varias publicaciones e investigaciones que, desde perspectivas distintas, abarcan la temática. En el presente artículo se describen dos casos distintos, con la finalidad de obtener la información necesaria a través de diversas fuentes.

En la Universidad Católica Anselmo Llorente y La Fuente, se encuentra una tesis para optar por el grado de Licenciatura en psicología, la cual, se plantea como objetivo de la investigación: "Elaborar un manual de puestos desde el modelo por competencias, para el área de operaciones de la empresa Irex en Costa Rica. Esta investigación elaborada por Vargas.A y otros (2006) desarrolla, con base en el modelo por competencias, un manual de puestos para la Gerencia de Operaciones de dicha empresa, la cual, en ese entonces, estaba formada por treinta y cinco puestos distintos. Esta investigación es el inicio de la incorporación del modelo por competencias en la empresa Irex de Costa Rica, de la cual se extraen varias conclusiones en cuanto a los factores que inciden en la implementación de este modelo.

Esta investigación hace un análisis de los beneficios que podría generar la incorporación del modelo por competencias en la descripción de puestos, ya que, no sólo serviría para agilizar los procesos de reclutamiento y selección, sino que este modelo convierte esta herramienta en el punto de partida para establecer métodos y sistemas de evaluación de desempeño, de capacitación, de clasificación de puestos y seguridad e higiene ocupacional entre otros.

Otra publicación importante en Costa Rica es desarrollada por la Universidad Estatal a Distancia (UNED), y lleva por nombre "Estrategia para la construcción de un perfil funcional por competencias: caso del puesto de Encargado de Programa, UNED". Esta ponencia elaborada por Chaves, Eugenia y Vargas, Laura; explica que la aplicación de un modelo para la evaluación del desempeño de los docentes, ha sido un tema que ha generado mucho interés en este recinto educativo, dada la trascendencia de sus implicaciones, así como que es primordialmente importante

establecer un perfil funcional que describa aquéllas funciones académicas por cumplir, para luego, poder ser medidas o evaluadas. Las ponentes indican que “el modelo por competencias, el cual evalúa el desempeño en términos de las competencias de los individuos, introduce una modalidad que, no por nueva, sino por integral, se ajusta con esta estructura funcional”. Esta ponencia describe la estrategia para la confección de estos perfiles, empleando las competencias involucradas con las funciones por realizar. Este caso establece algunas variables que, desde la función pública deben de ser tomadas en cuenta como factores que pueden incidir en la implementación del modelo por competencias, los cuales son de gran importancia para el presente artículo y serán enunciados posteriormente.

### Áreas de la gestión de recurso Humano en las que se ha aplicado

A través de las diferentes aplicaciones y casos en los que el modelo ha sido utilizado en Costa Rica se puede definir que mayoritariamente este ha sido utilizado en proceso las áreas de:

- Evaluación del desempeño.
- Elaboraciones de perfiles de puestos.
- Formación y Capacitación laboral.

Es importante mencionar que en algunas situaciones, al menos en Costa Rica, este modelo ha sido adoptado por organizaciones al verse en la necesidad de estandarizar su funcionamiento con el objetivo de poder optar por una certificación ISO o desarrollar los estándares que ISO solicita mas sin obtener la certificación, con el objetivo de trabajar de una forma más competitiva. Como ejemplo se destaca el caso de la empresa Irex en Costa Rica, la cual, como lo indica la investigación de Vargas,A (2006) estaba en el proceso de aplicar las normativa ISO 9000-1 y 2000 (Organización Internacional de Estandarización de la Calidad), para que éstas formaran parte de su disciplina operativa. Su propósito en aquel momento no era el de obtener la certificación, sino más bien de convertirse en una empresa cuyos procesos estuvieran debidamente documentados, a través de procedimientos e instrucción, para lograr una cultura de gestión de calidad del producto.

Además es importante destacar que este modelo se ha convertido también en un tema que cobra espacios en el Desarrollo Curricular de las universidades o instituciones de educación superior, así como de institutos u organizaciones que capacitan sobre la aplicación y adopción del Modelo tanto a nivel de crecimiento profesional personal como empresarial.

### **Resultados**

Se puede citar como resultado de ambas investigaciones los siguientes aspectos:

La utilización del modelo por competencias le da a las organizaciones un aspecto diferenciador, ya que aprovecha las habilidades de los colaboradores para desarrollar excelencia en la elaboración de procesos, lo que ayuda a poder garantizar la permanencia en el entorno competitivo. Las competencias se definen en función del planeamiento estratégico y objetivos institucionales, como estrategia para integrar el trabajo de todos los colaboradores, de manera que éstas representen ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de las demás instituciones.

El Modelo por competencias aplicado a los procesos de reclutamiento y selección posibilita a la empresa, adquirir de manera más específica y comprobable el tipo de personal que requiere para que pueda cumplir con su misión, visión y planes estratégicos. Este es el punto de partida que facilita el éxito de una organización, ya que cada persona se ubica de acuerdo con sus competencias.

El modelo por competencias recupera la visión estratégica y fundamental del recurso humano y capital intelectual para el logro de los objetivos institucionales, como agente de cambio de la cultura institucional, en mejora continua. Lo anterior, con el fin de integrar el trabajo de todos los funcionarios en un solo esfuerzo.

### **Factores que incidieron en la implementación de Modelo por Competencias**

Las investigaciones consultadas señalan algunos obstáculos en cuanto a la aplicación del modelo, las cuales, aunque son específicas a áreas de aplicación de modelo por el objeto de estudio de éstas, señalan importantes implicaciones que deben de considerarse en la funcionalidad del modelo por competencias. Los factores señalados son:

- Al aplicar el modelo se debe tener en cuenta la resistencia que pueden mostrar los colaboradores de la organización, ya que, esta metodología involucra la participación de diversas personas, tanto para el desarrollo de las competencias de perfiles de puestos específicos como para el desarrollo de competencias organizacionales. Además es importante reconocer que, en la mayoría de los casos, cada vez que se aplica una metodología nueva en las organizaciones, mas aun cuando abarca la evaluación del desempeño, entre otras áreas, es muy probable que los colaboradores de la organización reaccionen de diversas maneras, las cuales podrían dificultar la fluidez de la aplicación del modelo, por lo que es importante tomar acciones que minimicen estas situaciones.

Además de lo anterior, específicamente en el caso de la aplicación del modelo por competencias, esto puede verse, en ocasiones, por algunas personas, como una amenaza al implicar la puntualización de competencias que, si bien pueden ser adquiridas por los colaboradores, en un principio, algunas personas podrían pensar que también pueden dejar descubiertas ciertas "incompetencias" de su parte que, en la gestión tradicional, pueden haber sido disimuladas.

- La implementación y mantenimiento del modelo hace que se vean involucradas todas las áreas del accionar de la gestión de Recursos Humanos, lo que hace que las organizaciones deban invertir en tiempo y recursos para lograr que la implementación de este sea realmente exitosa. El proceso de implementación del modelo debe iniciar por la definición de competencias organizacionales que estén dirigidas a cumplir con la misión y la visión de la institución.

### **Factores comunes que inciden en la aplicación del modelo según los casos estudiados.**

Los casos estudiados, Chile, México y Costa Rica, enumeran algunos factores que inciden en la aplicación del Modelo por competencias. Estos casos abarcan diferentes áreas de aplicación del modelo, lo cual se considera, para la presente investigación, de relevancia significativa, al mostrar una variedad de agentes que se generan al desarrollar el modelo desde distintos ángulos.

Los factores comunes son:

En dos de los casos se describe cómo el interés primordial de muchas empresas por hacer propio el modelo por competencias ha surgido por la necesidad de conseguir mejores y más eficientes resultados con los procesos de capacitación. El modelo por competencias puede ser atractivo, visto desde este punto particular, al buscar desarrollar en los colaboradores, por medio de la capacitación continua, competencias laborales necesarias y deseadas para que cada trabajador desempeñe mejor las funciones que tiene a su cargo.

El segundo factor común hace referencia a emociones "amenazantes" que pueden llegar a mostrar las personas que participan de la definición de las competencias, tanto específicas para cada puesto, como generales para la organización. La aplicación inicial del modelo implica exponer ante la organización en su conjunto, lo que es ideal para cada puesto de trabajo, aun cuando no sea lo que en la actualidad se hace, queriendo con esto, abrir espacios para capacitar a las personas en esas competencias que aún no se utilizan pero, que son necesarias para el mejor desempeño laboral. Lo anterior puede verse por algunas personas, como ya se mencionó anteriormente, como "amenazante" al dejar al descubierto ciertas "incompetencias personales" que hasta ese momento han podido ser disimuladas.

Por último, la implementación y mantenimiento del modelo a través del tiempo implica, no solamente considerar al inicio que éste es un proceso que requiere un espacio de tiempo amplio para su implementación en las distintas áreas de la gestión de Recursos Humanos, sino que también deben considerarse posibilidades como la inversión en actividades de consultoría, la capacitación del personal, la generación de nuevas tareas administrativas y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.

"Ser competente en una o más áreas de actividad es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Se puede decir que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente y de alcanzar buenos resultados.

Asimismo, cuando está en posibilidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo". Cascante.W (2003, pag.24)

## Conclusiones

Las conclusiones más relevantes que surgen como producto de este estudio son:

El modelo por competencias se postula como un enfoque eficaz, para que las organizaciones productivas alcancen una mayor y más certera gestión de recursos humanos, ya que permite ver al colaborador en forma integral, tomando en cuenta sus competencias individuales existentes y aquellas posibles de alcanzar o desarrollar.

Aunque se encontraron experiencias documentadas, a nivel de organizaciones públicas y privadas en los diferentes países, la aplicación del modelo ha cobrado mayor fuerza en los sectores privados, debido a la incorporación de estrategias detalladas que logran encontrar mayor apertura en organizaciones privadas, en las cuales, los entramientos de los procesos, producto de políticas burocráticas no son un impedimento.

La certificación del modelo podría cobrar, en el transcurso del tiempo, una relevancia cada vez mayor dentro de los diferentes países en los que existe una organización que se encarga de promoverlos, como es el caso de México, o está en vías de desarrollo como lo es el caso de Chile y Costa Rica.

Los factores que inciden en la aplicación de modelo son claramente identificables, aun así, es importante aclarar que a pesar de esto, se considera que la importancia del aporte del modelo a la Gestión del Recursos Humano, justifica con creces el concentrar esfuerzos en pro de minimizar sus dificultades y facilitar su incorporación como herramienta clave para el desarrollo organizacional.

Las diferentes investigaciones citadas y consultadas concuerdan en que la conceptualización del modelo por competencias, así como los resultados que hasta ahora éste ha presentado, hacen de él un enfoque que facilita la gestión del Recursos Humanos de una manera

en que se beneficia, tanto a las personas como a las organizaciones, pues permite el alineamiento de los talentos y capacidades de los colaboradores con los objetivos organizacionales, aumentando la contribución al negocio y la satisfacción personal y profesional de las personas.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, Marta. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Benavides, E. O. (2001). *Competencias y Competitividad*. Bogotá: McGraw Hill.
- Casas Vázquez, A.,(2005) El modelo por competencias, su aplicación para la profesionalización de los servidores públicos en México. Recuperado el 3 de febrero de 2009, de <http://www.clad.org.ve/fulltext/0049707.pdf>
- Chaves, E, y Vargas, L. (2005) *Estrategia para la construcción de un perfil funcional por competencias: caso del puesto de Encargado de Programa, UNED*. Recuperado el 15 de mayo, de [http://www.eae.ucr.ac.cr/Paginas\\_Contenido/Congreso/...%20005/Ponencia.%20Eugenia%20Chaves%20y%20Laura%20Vargas.doc](http://www.eae.ucr.ac.cr/Paginas_Contenido/Congreso/...%20005/Ponencia.%20Eugenia%20Chaves%20y%20Laura%20Vargas.doc)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Fernández, I., y Baeza, R. (2004) *Aplicación del modelo por competencias: experiencias en algunas empresas chilenas*. Recuperado el 3 de febrero de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Perrenoud, Philippe (2002) *Construir competencias desde la Escuela*. Dolmen Ediciones. 2ª. Ed. Santiago de Chile. 125 p.p.
- Rodriguez, N. (1999) *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Recuperado el 14 de marzo de [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/comp lab/bajarch/otros/sel\\_efe/sel\\_efe.doc](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/comp/lab/bajarch/otros/sel_efe/sel_efe.doc)
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vargas. A y otros. (2006) *Elaborar un manual de puestos desde el modelo por competencias, para el área de operaciones de la empresa Irex en Costa Rica*. Universidad Católica Anselmo Llorente y La Fuente, San José Costa Rica.

Urquiza, A, (2007) *Aplicación de modelos de competencias a la gestión de sistemas de información*. Recuperado el 3 de febrero de 2009, de <http://www.ati.es/IMG/pdf/UrquizaVol3Num1.pdf>